



FACULDADE DE CIENCIAS DA SAÚDE – FACS
CURSO: PSICOLOGIA

INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NUMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO

ANA CAROLINA COSTA SILVA

BRASÍLIA
NOVEMBRO / 2005

ANA CAROLINA COSTA SILVA

**INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO NUMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO**

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de Psicologia do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Profª Orientadora: Heila Veiga

Brasília, Novembro de 2005.

Dedicatória,

*Aos meus pais, que são maravilhosos
comigo, onde sempre me incentivaram e
me apoiaram nas minhas decisões, e
por terem me auxiliado na realização
desta conquista.*

Agradecimentos Especiais

Eu agradeço primeiramente a Deus, pela vida e por me ajudar em todas as minhas dificuldades de cada dia!

A minha mãe **Célia**, ao meu pai **Moisés**, e minha irmã **Camila**, pelo estímulo, incentivo, carinho e amor.

A minha avó **Bernadete** e ao meu avô **Airton**, aos meus tios, **Paulo**, **Pedro** e **Danielly**, pelo carinho, compreensão e preocupação.

A professora e orientadora **Heila Veiga**, pela sua ajuda, encorajamento, e orientação na construção do meu trabalho.

Á **Mara Rúbia Dias** e **Socorro Lima**, pelo apoio, pela disponibilidade e compreensão.

A amiga **Márcia Duarte**, pelo auxílio, colaboração, incentivo e carinho.

Ao meu namorado **Fábio Luiz**, pela atenção e carinho concedido, pela paciência, motivação, pelas palavras de ânimo, pela compreensão, e por compartilhar os mais diversos momentos.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo apresentar e analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma empresa do setor elétrico. A avaliação e análise do nível de satisfação dos trabalhadores quanto aos múltiplos aspectos que envolvem a situação de trabalho constitui-se em importante instrumento para orientar adequadamente os esforços das empresas que objetivam a melhoria da qualidade e produtividade. Para tanto foi realizada uma pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho, através de um questionário baseado no modelo de QVT de Walton. Foram ressaltadas as principais teorias da administração, a relevância do trabalho na identificação do sujeito, a definição e importância da Qualidade de vida no Trabalho, a relação de QVT com qualidade de vida e promoção de saúde, os principais modelos de QVT, programas de QVT e ginástica laboral. Posteriormente, foram destacados os resultados obtidos na pesquisa, em seguida, na discussão, foi realizado uma comparação do mesmo com a fundamentação teórica. Depois, tem a conclusão, onde são apontados os pontos mais relevantes alcançados na pesquisa, com uma proposta de melhoria na QVT nesta empresa. Verifica-se uma preocupação contemporânea referenciada a implantação de programas de qualidade de vida que favoreçam a saúde e o bem-estar dos empregados.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS.....	I
LISTA DE TABELAS.....	II
INTRODUÇÃO.....	08
1- REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
1.1 Principais teorias da administração.....	11
1.2 A Relevância social na vida do sujeito.....	13
1.3 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – Definição e Histórico.....	15
1.4 Relação de QVT, qualidade de vida (QV) e promoção de saúde.....	28
1.5 Modelos de QVT.....	32
1.6 Programas de QVT.....	45
2- METODOLOGIA.....	49
2.1 A Organização.....	49
2.2 Amostra.....	52
2.3 Instrumento.....	52
2.4 Procedimento.....	53
3- RESULTADO.....	55
4- DISCUSSÃO.....	64
5- CONCLUSÃO.....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFIAS.....	78
ANEXOS	
APENDICE	

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

1	Modelo de Walton para avaliação da QVT.....	33
2	Modelo de Westley para avaliação da QVT.....	39
3	Modelo de Werther & Davis para avaliação da QVT.....	41
4	Condições de trabalho.....	55
5	Uso e desenvolvimento de habilidades.....	56
6	Oportunidade de crescimento.....	57
7	Relacionamento interpessoal.....	57
8	Ambiente de trabalho.....	58
9	Remuneração.....	58
10	Constitucionalismo.....	59
11	O trabalho e o espaço total de vida.....	59
12	Relevância social da vida no trabalho.....	60
13	Qualidade de vida no trabalho (QVT).....	61

SUMÁRIO

LISTA DE QUADRO E GRÁFICO

Quadro 1	Modelo de Belenger	32
Gráfico 1	Programas de qualidade de vida no trabalho.....	62

INTRODUÇÃO

Para Limongi-França (2003), o século 21, começa em um contexto de várias mudanças no ambiente empresarial, que vem ficando cada vez mais competitivo, gerando impactos inter-relacionados sobre a vida das pessoas, das organizações e da sociedade. Daí surge a importância de estar pesquisando o tema qualidade de vida no trabalho, uma vez que é uma preocupação crescente e fundamentada, de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas, em mercados cada vez mais globalizados.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), é um tema que cada vez mais vem tomando espaço dentro das organizações. Segundo Shibuya (2005), as organizações encontram-se conscientes da importância de qualidade de vida e da necessidade de criar melhores condições para o bem-estar dos empregados. As empresas que já investiram, já começaram a colher resultados mensuráveis dessa colaboração entre empresa e colaborador, evidenciando que o profissional produz mais e melhor quando se sente feliz e motivado. Cada vez mais no mercado, cresce a iniciativa de promover projetos visando à satisfação pessoal dos colaboradores. Futuramente, o que diferenciará uma empresa da outra será a qualidade de vida de seus funcionários, resultante do bem-estar organizacional.

Qualidade de vida no trabalho é uma terminologia que tem sido difundida nos últimos anos, inclusive no Brasil. Como incorpora uma imprecisão conceitual, vem dando margem a uma série de práticas nela contida que ora aproxima-se da qualidade de processo e de produto, ora com esta se fundem. O conceito através dos programas, vem impregnando propostas com práticas empresariais, como por exemplo a ginástica laboral, aulas de coral, campanhas de vacinação, palestras, aulas de ioga, relaxamento, e etc.

Para Limongi-França (2003 p. 147), “existe crescente consciência ou percepção da importância de QVT para o administrador, independente de sua área de atuação ou nível de formação”; o chão de organização é habitual mira de programas de saúde ocupacional e de segurança no trabalho. Hoje em dia, no entanto, QVT engloba várias categorias de colaboradores, abrangendo gerência e alta direção. Seu conceito passa a pôr sinalização em emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, envolvendo agora associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e mesmo integração social.

A Qualidade de Vida no Trabalho dialoga com noções como motivação, satisfação, saúde-segurança no trabalho, envolvendo discussões mais recentes sobre novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias. A temática QVT está direcionada com o foco na pessoa, com questões de saúde e segurança no trabalho, levantamentos de riscos ocupacionais do trabalho, carga mental, ergonomia, comunicação tecnológica, psicopatologia, esforços repetitivos, significado do trabalho, psicologia do trabalho, expectativas, liderança, processos comportamentais, empregabilidade, contrato psicológico de trabalho, fidelidade, motivação.

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar a percepção dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho e elaborar uma proposta de intervenção de Qualidade de Vida no Trabalho em uma empresa do setor elétrico. Os objetivos específicos são: identificar a atual situação da QVT na CEB; verificar se o ambiente físico de trabalho na CEB está prejudicando a QVT; verificar a satisfação pessoal de cada empregado; identificar o que os empregados da CEB consideram com qualidade de vida.

Esta pesquisa está dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo trata do referencial teórico onde consta as principais teorias da administração destacando os estudiosos Mayo, Taylor, Ford. É destacada também a relevância do trabalho na identificação do sujeito. É apresentado o histórico da qualidade de vida no trabalho com considerações para sua definição, existe também uma relação entre a qualidade de vida no trabalho com qualidade de vida e promoção de saúde. São mencionados os modelos de QVT: Belenger (1973), Walton (1973), Hackman e Odhan (1975), William Westley (1979), Werther & Davis (1983), Nadler & Lawler (1983), Huse & Cummings (1985) e Quirino & Xavier (1987). Outro assunto destacado, é, programa de qualidade de vida, apresentando a Ginástica Laboral e algumas técnicas e exercícios aplicados na mesma.

No capítulo dois está representado a metodologia, incluindo o histórico da CEB, a amostra da pesquisa com todos os dados detalhados, o instrumento que é um questionário baseado no modelo de Walton e o procedimento da pesquisa.

No terceiro capítulo estão representados os resultados da pesquisa realizada através de questionários aplicados. Os mesmos estão sendo apresentados através de tabelas com a média das respostas dos itens e o desvio padrão.

O capítulo quatro retrata a discussão, onde são discutidos os resultados relacionando com a teoria apresentada na fundamentação teórica, inserindo propostas de melhorias nos itens com resultados mais acentuados.

No quinto e último capítulo foi elaborado uma conclusão para fazer o fechamento desta pesquisa, onde consta uma parte de cada capítulo. Com uma proposta de melhoria na qualidade de vida no trabalho da CEB.

1- REFERENCIAL TEÓRICO

Cada vez mais se vem discutido dentro das empresas, o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), onde está ganhando destaque, considerado como objetos de pesquisa. Percebe-se que pessoas saudáveis representam negócios saudáveis com melhores lucros e maior retorno do investimento. Pessoas capazes, equilibradas, íntegras, sadias, motivadas, aptas e criativas, representa o grande capital da empresa. Para se compreender a importância dada a QVT deve-se retomar os principais pontos das teorias da administração.

1.1 PRINCIPAIS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Ao analisar as principais teorias da administração, verifica-se que a preocupação com a qualidade de vida no trabalho é relativamente recente. Os primeiros teóricos da administração estavam mais preocupados com questões relacionadas com a produtividade, onde o trabalhador não tinha qualidade de vida no trabalho.

Um dos grandes representantes e estudiosos do Modelo da Administração Clássica foi Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que foi o propulsor inicial da eficiência industrial, sendo chamado de o “Pai da Organização científica do Trabalho”. Contribuiu eficazmente para o desenvolvimento industrial do século XX através dos princípios de administração Científica que elaborou em seus estudos.

Taylor (1987) *apud* Rodrigues (2001), a partir de métodos empíricos, formou e compôs técnicas para uma administração, voltada para a produção individual, como base para um maior e melhor desempenho global da indústria. Pesquisou métodos e deduziu formas mais eficientes para o desempenho das máquinas e dos trabalhadores, empiricamente. O princípio de Taylor é a divisão do trabalho em tarefas simples e antecipadamente definidas, conseqüentemente a utilização da mão-de-obra não especializada passou a ser amplamente possível e viável.

Taylor (1990) realizou vários estudos científicos, vários experimentos através da observação e métodos que oferecessem melhoria nas condições do trabalho, maior seria o rendimento e o aumento da produtividade dos operários. Taylor descreveu alguns princípios:

substituir os velhos métodos rotineiros, por novos que sejam adequados a cada fase do trabalho humano por meio de uma ciência que demonstra os melhores métodos; selecionar os melhores trabalhadores para cada função, passando ao gerente a competência de ensiná-los, treiná-los ao invés de deixar que o próprio operário se desenvolva e determine por si que atividade irá desempenhar; criar um clima de cooperação e harmonia para que os trabalhadores aderissem aos meios científicos utilizando treinamentos; garantir que o trabalho está sendo desenvolvido conforme estabelecidos através da monitoração exercida pelos gerentes para garantir a execução do melhor serviço; aos gerentes caberia a responsabilidade de organizar o trabalho, os operários só devem executá-lo; os gerentes auxiliam as tarefas planejando a distribuição das mesmas e eliminando interrupções.

Para Ford *apud* Rodrigues (2001) a disposição de acomodações ampla, limpa e devidamente ventilada é condições essenciais para conseguir unir o melhor rendimento à maior humanidade na produção. Foram proporcionadas por Taylor e Ford, aos trabalhadores da época, através do taylorismo e do fordismo, melhores condições de trabalho. Tanto no projeto do cargo e ambiente físico de trabalho quanto no aspecto motivacional.

Elton Mayo (1880-1949) *apud* Chiavenato (1983), realizou uma pesquisa onde, inseriu primeiramente um intervalo de descanso, deixou o discernimento dos operários a decisão de quando as máquinas precisava ser paradas e contratou uma enfermeira. Em consequência, surgiu um espírito de grupo, ocorreu um aumento na produção a rotação de pessoal diminuiu. Em 1927, Mayo coordenou uma experiência em uma fábrica situada em Hawthorne, que o objetivo era definir a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, examinada através da produção, a empresa estava com o interesse de conhecer melhor seus funcionários e não em aumentar a produção. Os princípios básicos da Escola das Relações Humanas vieram a se formar com a Experiência de Hawthorne. A Teoria das Relações Humanas preocupou-se profundamente com o esmagamento do homem pela intensa transformação da civilização industrializada. Elton Mayo, o criador do movimento, destinou seus livros aos problemas humanos, sociais e políticos por consequência de uma civilização fundamentada quase que unicamente na industrialização e na tecnologia.

Coma a experiência de Hawthorne, Mayo *apud* Chiavenato (1983 p. 107) e Rodrigues (2001 p. 38) considera as seguintes questões: “o trabalho é uma atividade tipicamente grupal; o operário não reage como individuo isolado, mas como membro de um grupo social; a tarefa

básica da administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar; a pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecida”; e a civilização industrial trata como consequência a desintegração dos grupos primários da sociedade”. Mayo, é que começa a valorizar as relações no trabalho e conseqüentemente, o trabalhador é visto de outra maneira.

Depois de contextualizar teorias, volta-se para o século 21, o qual é caracterizado por novos paradigmas de gestão das organizações, assinalando para uma atuação gerencial socialmente responsável e mais preocupada com as condições de trabalho de seus colaboradores. De acordo com Limongi-França (2003), com a nova realidade social, aconteceu o aumento da expectativa de vida, um maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, uma maior consciência do direito à saúde, apelos a novos costumes e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável. A maior parte destas exigências é de natureza psicossocial. Elas abrangem e modelam interativamente pessoas e instituições de qualquer tipo. As conseqüências sobre bem-estar a médio e longo prazo são poucos conhecidos.

Agora para continuar a falar sobre Qualidade de Vida no Trabalho é importante abrir um parêntese para discutir o papel do trabalho na vida do indivíduo, como é influenciado na vida do sujeito.

1.2 A RELEVÂNCIA DO TRABALHO NA IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO

De acordo com Meyer (2003), existem duas posições antagônicas na Qualidade de Vida do Trabalho: de um lado o interesse das organizações quanto aos seus resultados sobre a produtividade e a qualidade; e de outro, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho.

As organizações necessitam de trabalhadores motivados, para participarem ativamente nos trabalhos que executam e sejam adequadamente recompensados pelas suas contribuições, para alcançar os níveis elevados de produtividade. As organizações precisam satisfazer seus funcionários antes de satisfazer o cliente externo, pois estes são responsáveis pelo produto ou

serviço oferecido. A organização que se preocupa em investir diretamente no seu funcionário, na verdade, estará investindo indiretamente no cliente.

O trabalho oferece a sensação de propriedade e de sentido a vida. O trabalho que realiza define o espaço social fortalece a identidade e confere responsabilidades vitais, em uma sociedade baseada nas atividades produtivas. No entanto, o trabalho bem dosado é muito importante na vida. O trabalho domina a vida de cada pessoa, pois a maior parte do tempo que se vive, na maioria dos casos é gasta no trabalho.

Toda atividade profissional depende, em maior ou menor grau, da emoção, é necessário que cada trabalhador saiba equilibrá-las, algumas exigem mais do intelecto, outras do corpo, mas todas são desgastantes. Trabalhar equilibradamente, com boas condições fortalece o sentimento de identidade e estimula a crescer como ser humano, ao contrário, trabalhar demais empobrece a saúde.

A proximidade física com os colegas, e o estabelecimento do território pessoal, é decorrente do local de trabalho (em termos de espaço físico). Áreas mais abertas incentivam o acesso e a comunicação entre a equipe, mas, por outro lado, limitam a privacidade e são mais barulhentas. O ambiente de trabalho pode influir no bem-estar e no humor dos funcionários.

Segundo Meyer (2003), quando o indivíduo melhora os seus relacionamentos e espaço físico de trabalho, certamente estarão agindo no sentido de diminuir o estresse gerado pela atividade profissional. Contudo, se o ambiente de trabalho não é agradável, infestado de ruídos, luz e calor e etc. Aumenta a probabilidade de um estresse e prejudica a qualidade de vida.

Muitos empregados passam a repensar as políticas de suas companhias e a melhorar a comunicação e as relações entre gerentes e gerenciados, como medida de combate ao estresse, que cresceu muito nos locais de trabalho. Muita gente tem reavaliado as expectativas quanto à profissão e ao modo de trabalhar, devido uma maior preocupação com o tempo livre e com a melhoria da qualidade de vida.

De acordo com os autores, Mendes & Marrone (2002), a vivência de prazer ou de sofrimento depende da mediação entre a subjetividade do empregado e as condições

(ambientais, socioculturais, econômicas e políticas) nas quais o trabalho está inserido. A organização do trabalho desempenha um papel facilitador para saúde psíquica do operário quando proporciona um espaço para expressão das individualidades, não impondo igualmente a todos o mesmo caminho para a busca do prazer e para proteção contra o sofrimento. O sofrimento é uma fonte de adoecimento quando permanece e não é encarado pelas defesas ou mobilização subjetiva.

Conforme aponta Dejours (1987), trabalho prazeroso é aquele em que cabe ao trabalhador uma parte importante da concepção. Assim, a inventividade, a criatividade, a capacidade de solucionar problemas, o emprego da inteligência é o que deve ser buscado.

O trabalho, na verdade, passou de uma concepção de sobrevivência, em busca de meios para satisfazer as necessidades básicas, até chegar, nos dias de hoje, como sendo vital e fundamental para todo ser humano, essencial à vida e à própria felicidade. É inegável sua importância para o ser humano, pois através dele a pessoa se sente útil à sociedade e à vida.

O trabalhador, nesse sentido, deverá ser ouvido, percebido e respeitado como ser humano e como cidadão. Desta maneira, a concepção de trabalho seria desvinculada da concepção de castigo, fardo, sacrifício e se transformaria em fator importantíssimo de felicidade.

Para melhor compreensão de como surgiu o interesse sobre o estudo científico referente à qualidade de vida no trabalho, será apresentado a seguir um histórico e definições do mesmo.

1.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) – DEFINIÇÃO E HISTÓRICO

Verifica-se que antigamente as empresas estavam preocupadas com o nível de treinamento e o grau de competência dos empregados, não havia a maior preocupação com o ser humano existente atrás do profissional.

Os autores Rodrigues (2001) e Chiavenato (2004), apresentaram dois momentos distintos nessa primeira metade do século: de um lado a preocupação dos empregados quanto

ao bem-estar e a satisfação no trabalho, e de outro uma concepção voltada aos interesses das organizações quanto aos seus efeitos sobre a produtividade e a qualidade. De acordo com Rodrigues (2001), as primeiras teorias que associavam esses dois elementos, começou a surgir nos anos 50. Acreditava-se que era possível unir a satisfação à produtividade, como o bom desempenho do trabalhador lhe proporcionava realização e satisfação. Qualidade de vida no trabalho é denominada a partir de estudos iniciados na década passada, nos Estados Unidos e Inglaterra.

Utilizando a Qualidade de Vida no Trabalho, na década de 70, surgiram os primeiros movimentos e aplicações estruturadas e sistematizadas no interior das organizações. Quando o indivíduo possui recursos para satisfazer suas próprias necessidades e desejos, a qualidade de vida fica sendo a sensação de bem-estar do indivíduo.

Na década de 1970, Louis Davis *apud* Chiavenato (2004) desenvolveu o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, a preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas, é o conceito do QVT. Atualmente, o conceito de QVT, está relacionado tanto com os aspectos psicológicos do local de trabalho como os aspectos físicos ambientais.

Na década de 70 surgiram também as discussões sobre a qualidade pessoal como parte dos processos de qualidade organizacional. Os trabalhadores norte-americanos de Schein, Handy, Mintzberg e Ulrich, abordaram novos conceitos de condição humana no trabalho, contribuindo sob as perspectivas organizacionais, no que se refere à estratégia, cultura, talento e competência. A Denominação de Qualidade de Vida, o primeiro autor norte-americano que fundou, explicitamente, um conjunto de critérios sob a óptica organizacional, iniciando importante linha de pesquisa e satisfação em QVT, é Walton (1975) *apud* Rodrigues (2001).

Na década de 90 existiram muitos desafios no mundo empresarial, e dois deles quanto à sua natureza parecem ser universais. Silva & Marchi (1997) acreditam que o primeiro desafio diz respeito à extrema competição existente, ter a necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada. E o segundo desafio está relacionado a uma melhor qualidade de vida dos funcionários, através da capacidade da empresa responder a demanda.

No final da década de 90, a produtividade, a competitividade, a qualidade, a contenção de custo e o treinamento representam o campo de interesse das organizações.

De acordo com Limongi-França (2003), na última década do século passado, foram discutidos novos paradigmas para as questões de QVT, de acordo com os temas: responsabilidade social, envelhecimento da população e desenvolvimento sustentável. Na sociedade pós-industrial, existem alguns desencadeadores de QVT: *Vínculos e estrutura da vida pessoal* - atividades de lazer e esportes, cuidados da saúde, família, hábitos de vida, combate à vida sedentária, expectativa de vida, grupos de afinidades e apoio, e alimentação. *Fatores socioeconômicos* - informação, organização de classe, globalização, padrões de consumo mais sofisticados, tecnologia, desemprego, privatização de serviços públicos, políticos de governo e expansão do mercado de seguro-saúde. *Metas empresariais* - qualidade do produto, imagem corporativa, competitividade, velocidade e custos. *Pressões organizacionais* - informação, transitoriedade no emprego, investimentos em projetos sociais, novas estruturas de poder, remuneração variável, co-responsabilidade e agilidade.

Várias organizações estão investindo na melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, muitas vezes, destinando verbas bem significativas. Existem várias razões para este acontecimento, uma delas está ligada ao modismo que se instalou nas empresas e em segundo, porque o mercado segue uma tendência mundial por estar sentindo, no bolso, o peso financeiro dos problemas de saúde que afetam os profissionais, principalmente aqueles relacionados ao estresse. Outro motivo, vem do fato das organizações estarem agindo dessa forma em virtude de uma crescente conscientização pressionada pela sociedade e pelos próprios trabalhadores, via sindicatos e legislação.

As definições de QVT vão desde atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras, até os cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança. Qualidade de vida é uma expressão de difícil conceituação, tendo em vista o seu caráter subjetivo, complexo e multidimensional. Ter qualidade de vida depende, pois, de fatores intrínsecos e extrínsecos. Assim há uma conotação diferente de qualidade de vida para cada indivíduo, que é decorrente da inserção desse na sociedade. Para Chiavenato (2004), a qualidade de vida no trabalho atinge atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, como por exemplo:

motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

O tema QVT é agrupado em dimensões sobre o qual é abordado nas escolas de pensamento: socioeconômica, organizacional e condução humana no trabalho. A escola socioeconômica está relacionada com o desenvolvimento da cidadania, responsabilidades e projetos sociais, igualdade com liberdade, preservação do meio ambiente, desenvolvimento sustentável.

Na escola organizacional, a análise de fenômenos como: motivação, segurança, adaptação de expectativas a condicionantes gerais, saúde, entre inúmeros outros, limita a compreensão da investigação. Grande parte das relações de trabalho, em suas práticas e seus valores, ocorre através de controle da produção, dos tempos e movimentos, evoluindo pra a qualidade total e critérios de excelência. Taylor *apud* Rodrigues (2001) pode ter servido de referencia paradoxal com os estudos sobre as melhores formas de racionalizar a produção de massa, fenômeno típico do século XX.

Dentre as contribuições na escola organizacional podem-se destacar as seguintes: expansão dos processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal; risco e desafio como fatores de motivação e comprometimento; marketing, imagem corporativa e comunicação interna; tempo livre, desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte; política de gestão de pessoas, valorização e capacitação.

Já a escola de condição humana no trabalho, considera que todas as pessoas têm potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições a vida, sendo um complexo biopsicossocial. Nos três níveis, as respostas apresentam variadas combinações e intensidades diferentes, embora eles sejam sempre interdependentes, podem ser mais visíveis em um dos níveis. A visão biopsicossocial é fundamentada da seguinte forma: A *dimensão biológica* revela às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Dentre elas, está o metabolismo resistência e vulnerabilidade dos órgãos ou sistemas. A *dimensão psicológica* está correlacionada aos processos emocionais, afetivos e de raciocínio, conscientes e inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e seu modo de perceber e de posicionar-se diante das demais pessoas e das circunstâncias que vivencia. A *dimensão social*

está relacionada com o ambiente e a localização geográfica. Refere-se, no trabalho e fora dele, aos valores socioeconômicos, a cultura e as crenças, o papel da família e as outras formas de organização social, através do sistema de representação e a organização da comunidade a que cada pessoa pertence e da qual participa. A saúde é um completo bem-estar biológico, psicológico e social, e não apenas a ausência de doença.

São dimensões organizacionais questões que se refere à imagem corporativa, inovação e tecnologia, sistemas de controle, movimentações e registros, programas de treinamento e desenvolvimento e outras atividades específicas das empresas, sua criação foi para atender às especificidades da cultura e do ambiente organizacionais.

Pesquisa citada em Limongi-França (2003 p. 27), menciona três aspectos fundamentais que foram abstraídos de um grupo de especialistas de diferentes culturas, referentes ao constructo Qualidade de vida: subjetividade, multidimensionalidade, presença de dimensões positivas e negativas. A definição de Qualidade de vida foi conduzida através do desenvolvimento desses elementos: “a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. Pode-se dizer, portanto, que qualidade de vida é o jeito que cada um escolhe para viver, sendo assim uma opção pessoal. É por isso que qualidade de vida tem a ver com escolhas de bem-estar. Refletiu-se na estrutura do instrumento, o reconhecimento da multidimensionalidade do constructo, baseada em seis domínios: psicológico, relações sociais, nível de independência, espiritualidade/religião/crenças pessoais, meio ambiente, e físico. Respectivamente Silva e Marchi (1997), analisam os conceitos saúde e qualidade de vida como interrelacionados entendendo que a saúde é primordial para que se tenha um nível qualitativo de vida.

Cañete *apud* Bispo (2005 p. 1), relaciona a QVT ao comportamento das pessoas e nesse momento, passa a existir um problema que atinge várias empresas: a dificuldade que as pessoas sentem em lidar com os relacionamentos interpessoais. Isso, explica a consultora, ocorre porque as empresas não estimulam e nem preparam os colaboradores para se desenvolverem como seres humanos. “É fundamental resgatar os valores humanos como a sensibilidade, a afetividade, a bondade, a solidariedade, a cooperação e a compaixão para se alcançar saúde, equilíbrio e bem-estar”.

No cotidiano, os relacionamentos interpessoais podem ser trabalhados de várias maneiras. O primeiro ponto pode ser dado através dos líderes, visto que podem ser considerados exemplos para os membros de suas equipes. A segunda forma consiste em investir na constante capacitação e desenvolvimento de habilidades interpessoais, já que existem várias técnicas avançadas que auxiliam as pessoas a conviver com seus companheiros de trabalho.

No que se refere ao estímulo da competição interna, esse pode prejudicar o ambiente interno basicamente porque o clima é um resultado das relações interpessoais e da comunicação humana. A competição acirrada e crescente, causa o estresse e é uma das responsáveis por direcionar o clima a níveis insuportáveis. Já o incentivo à gentileza e à educação com o companheiro de trabalho pode fazer o efeito inverso, uma vez que esses podem ser considerados ingredientes básicos para se dar início a uma transformação no ambiente de trabalho.

Para Havlovic (1991) *apud* Krumm (2005) a maneira de reduzir as taxas de rotatividade, diminuir a incidência do absenteísmo, e minimizar os acidentes e as queixas ocorrem através de melhorar a QVT. Um dos grandes objetivos da Psicologia é melhorar a vida dos empregados segundo maneiras que irão melhorar seu desempenho no cargo, através dos programas de QVT, que são movidos pelos desejos dos empregados e das organizações.

Segundo Aveline (2005), a qualidade de vida é uma satisfação nossa com nós mesmos, é conhecer a si mesmo, é necessário ouvir a voz da consciência, praticar o silêncio e o desapego, para se autoconhecer e exercitar a qualidade de vida. Qualidade de vida é um índice de felicidade que será definido pela própria pessoa, é a consciência do indivíduo dando um sentido as coisas.

Para Bitencourt (2004), a qualidade de vida não é sinônima de qualidade de ambiente, ou qualidade de bens materiais ou saúde física, não se restringe à condição externa de vida ou responsabilidade pessoal. Qualidade de vida é um conceito dinâmico contingencial abrangente individual e, ao mesmo tempo, coletivo, envolve várias ciências, como saúde, psicologia, pedagogia, ergonomia, sociologia, filosofia, economia, administração e engenharia.

Segundo Marchi *apud* Limongi-França (2003 p. 41) entre os anos 1998-1999, conceitua “a qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional.”

Percebe-se, por estas características, que qualidade de vida envolve um conjunto de fatores que devem existir para uma vida melhor. Isso quer dizer que a qualidade de vida passa pela necessária mudança de comportamento, vivência de valores, crescimento profissional e humano, disciplina e respeito, cuidados com os ambientes, atenção à saúde, vivência de uma espiritualidade e etc.

Em interfaces originárias especialmente nas áreas da saúde, gestão de pessoas, ergonomia, benefícios, sistema de gestão de qualidade, engenharia de produção, inovação tecnológica, marketing, balanço social, pesquisa e atividades de responsabilidade social, podem ser identificadas as competências para a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT).

Existem fatores que são importantes na determinação de QVT, como por exemplo, a satisfação com o desempenho no cargo e o clima organizacional. A alienação do empregado e a insatisfação, são conduzidas através do fato, de que se a qualidade no trabalho, for carente, ocorrendo uma má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, militância sindical, sabotagem, etc.).

O clima de confiança e respeito mútuo se dá através da qualidade no trabalho elevada, no qual as pessoas tendem a aumentar as suas contribuições e elevar as suas oportunidades de êxito psicológico enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Por outro lado, a cultura de cada indivíduo e de cada organização varia de acordo com a importância das necessidades humanas. Portanto, a QVT também é determinada através da atuação sistêmica das características individuais (necessidades, valores, expectativas) e organizacionais, e não apenas pelas características individuais ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas).

O grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização é representado através da QVT. Para Chiavenato (2004), a QVT envolve diversos fatores, como: a satisfação com o trabalho efetuado; as possibilidades de futuro na organização; a consideração pelos resultados alcançados; o salário compreendido; os benefícios aferidos; o relacionamento humano dentro da organização e do grupo; o ambiente físico e psicológico do trabalho; a responsabilidade e liberdade de tomar decisões; as possibilidades de participar.

A QVT afeta atitudes comportamentais e pessoais relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, motivação para o trabalho, vontade de inovar ou aceitar mudanças e criatividade. Contudo a QVT envolve aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo.

A maior dificuldade reside no levantamento da percepção dos funcionários sobre a própria qualidade de vida no trabalho. Outra está relacionada em como mensurar os níveis de satisfação face à complexidade de variáveis que afetam o bem-estar dos empregados, refletindo no desempenho profissional.

Uma das maneiras de coletar informações sobre a atual condição da qualidade de vida em uma organização, é a metodologia que utiliza sondagem de opinião interna, com base na expressão dos trabalhadores. Visando mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho, pois não se pode melhorar o que não se consegue medir.

Através da coleta de dados, se conhece a percepção dos empregados sobre aspectos comportamentais, ambientais e organizacionais, relacionados com a sua situação de trabalho, permitindo a adesão de programas de qualidade. Com o objetivo de satisfazer os empregados, que precisam ser mobilizados para as metas de qualidade em qualquer organização.

As investigações através do questionário adquiriram determinadas informações que o empregado tem, para melhorar sua performance profissional, sabem o que precisam em todos os sentidos (instrumental, organizacional, psicossocial, físico, técnico). Conhece também, as necessidades para elevar a sua qualidade de vida dentro da organização e desenvolver um trabalho melhor, conseqüentemente, irá refletir na vida pessoal.

Segundo Fernandes (1996 p. 17), no projeto de auditoria operacional de Qualidade de Vida no Trabalho, existe as seguintes etapas:

“... de forma bastante sintética, começam com a elaboração de um instrumento estruturado e construído de acordo com o modelo específico, com o qual os dados são coletados através do método de entrevista face-a-face em profundidade, realizados por entrevistadores treinados, abrangendo uma amostra representativa de natureza probabilística da população segmentada por setor ou categoria funcional”.

Através dos depoimentos, é utilizada a técnica de análise de conteúdo, sendo codificados, revela os níveis de satisfação dos empregados por setor, por sexo, por fator, ou qualquer outra variável de segmentação que se almeje avaliar.

Freqüentemente é confundida, uma boa qualidade de vida com uma vida confortável do ponto de vista material; com uma vida plena de lazer e viagens; com pouco trabalho, obrigações e aborrecimento. Para Silva & Marchi (1997), médicos e psiquiatras, entendem a QV como o nível alcançado por uma pessoa na consecução dos seus objetivos de uma forma hierarquizada e organizada.

O estilo de vida influencia fortemente a boa saúde, afetando diretamente a QV. Nota-se que a QV e a saúde dependem principalmente da capacidade individual de gerenciamento dos hábitos do dia-a-dia. O individuo só conseguirá manter, ao longo da vida, hábitos saudáveis quando o meio em que vive for fonte de suporte e apoio. A principal causa do estresses hoje em dia é a maneira como se decide viver, o estilo de vida adotado por cada um. Cada um faz o seu caminho, ou seja, colhe aquilo que planta. De acordo com os objetivos de cada um, é necessário dar passos, tomar atitudes. As pessoas merecem ter um corpo saudável, e uma mente tranqüila, ou seja, paz prazer e alegria. Todas as pessoas têm que dar um tempo diário para sentir, perceber-se respirar e relaxar.

Para que melhore a qualidade de vida é preciso agir, mudar hábitos, empenhar-se, ter paciência e força de vontade para garantir crescimento e evolução. A partir do momento que

se desenvolve internamente, a pessoa acaba vendo a vida de forma mais abrangente e com muito mais qualidade.

Quando se sacrifica a saúde, os relacionamentos, o momento de lazer, conduz uma vida sem qualidade nenhuma, resulta no estresse. A qualidade de vida é determinada através do estilo de vida, os hábitos, que a pessoa tem.

Dentro do modelo competitivo, globalizado e capitalista, a QV só será alcançada em plenitude se a pessoa usar seu “registro próprio”, ou seja, se conseguir imprimir sua própria marca e identidade do que faz, com autonomia e liberdade.

Com a mudança de atitude mental, evita o acúmulo de estresse no corpo e na mente, já que ele acontece quando não se vive de acordo com a inteligência interior. Só se controla aquilo que se conhece, então é necessário que o indivíduo se autoconheça, esteja atento o que acontece com o corpo, mudar os hábitos e costumes. Apenas a mudança de hábitos e a consciência do vício conseguem trazer o físico e a mente de volta ao normal.

O corpo e mente, razão e emoção, funcionando em harmonia, resulta na saúde e na inteligência natural, motivadora da vida. As pessoas relaxadas que desfrutam do que a vida oferece em abundância, vivem sem esforço, mantendo atitudes confiantes.

Existem três etapas que dividem o estresse: estado de alerta – provocado por uma tensão muscular generalizada, o aumento da transpiração, insônia, taquicardia e problemas de estômago; fase de resistência – é o caso de problemas de memória, mudanças de apetite, complicações no estômago e hiperatividade; exaustão – está às úlceras, os problemas de pele, a sensação de sufoco, à vontade de fugir de tudo, a angustia e a ansiedade, neste estado o estresse já está instalado por completo, essa condição torna péssima a QV.

Para Meyer (2003), existem sintomas psicológicos do estresse que são: tendência ao autoritarismo, tendência a se sentir perseguido, aumento da dependência do cigarro álcool e drogas (ou outros vícios), isolamento e introspecção, baixa na produtividade e eficiência, irritabilidade, desmotivação, diminuição da capacidade de concentração e organização, depressão e sensação de incompetência. O indivíduo deseja ardentemente um pouco mais de qualidade na vida, depois de experimentar o estresse. Deseja muita paz, amor, saúde e

tranquilidade. O que a pessoa precisa de fato é de mais vida. Meyer (2003), descreve sete áreas primordiais da vida, para melhor analisar a qualidade de vida e o estresse: *Físico* - para que a pessoa se mantenha saudável, animada, com energia e com qualidade de vida em todos os aspectos é fundamental tomar todo cuidado com o corpo físico. Fica comprovado a eficiência das atividades físicas, para controlar o estresse diário. Cada indivíduo precisa ter a consciência daquilo que ingeri e de seus resultados no físico, pois cada alimento tem seu papel no organismo. *Mental* - o estresse surge da maneira como o sujeito encara uma situação, e não do fato em si, quanto mais o acontecimento é dramatizado, mais estressado fica. Para determinar a QV é fundamental a postura mental adotada no cotidiano. Tem que viver realmente, procurando não perder tempo dramatizando, mas envolvendo-o da melhor maneira, no tempo que for possível. A pessoa tem menos estresse, quando é menos dramática, por conseguinte apresentara melhor QV. *Espiritual* - o espírito carece de alimento especial, ele é tão essencial à vida quanto o corpo e a mente. Todos precisam diariamente de um recolhimento. *Familiar* - uma boa qualidade de vida tem a ver com saber conviver bem e desfrutar do prazer de ter uma família. *Social* - as atividades sociais proporcionam lazer e prazer, sendo importante para garantir uma boa qualidade de vida. É fundamental que possa conversar sobre assuntos diversos, fora da esfera do trabalho, ter e manter amizades. *Financeira* - correr atrás do prejuízo é extremamente estressante, contudo, é importante não gastar mais do que ganha. *Profissional* - é necessário que o indivíduo não se desgaste tentando ser sempre melhor que os outros, e sim ser melhor do que ele mesmo, a cada dia. a exigência é ser o melhor naquilo que se faz, se superar a cada dia.

É necessário que haja harmonia, equilíbrio, entre essas sete áreas primordiais da vida para que ocorra o sucesso. Para Silva & Marchi (1997) o gerenciamento adequado das áreas física, social, profissional, emocional, espiritual e intelectual resulta na saúde. Para a formação da saúde total, cada uma dessas áreas contribui, podendo ser abordada a partir de diferentes enfoques. Eles acreditam que existem seis dimensões da saúde: *Saúde física* - acompanhamento de alimentação adequada, práticas saudáveis, uso do sistema médico e envolve principalmente do quadro clínico do indivíduo. *Saúde emocional* - composta desde uma forte auto-estima, somadas a um nível de entusiasmo em relação à vida até uma adequada capacidade de gerenciamento das tensões e estresse. *Saúde emocional* - utiliza uma clara satisfação com o trabalho, reconhecimento das realizações nas funções exercidas e um desenvolvimento profissional constante. *Saúde intelectual* - emprega a capacidade criativa sempre que possível, partilhar o potencial interno com os outros e expandir os conhecimentos

permanentes são os primeiros caminhos. *Saúde espiritual* - conter um propósito de vida baseado em ética e valores, acompanhados de pensamentos otimistas e positivos.

Garcia (2005 p. 6), adota uma abordagem sistêmica considerando seis dimensões: física, emocional, intelectual, espiritual, social e profissional. O indivíduo obtém a qualidade de vida no momento em que atinge o equilíbrio entre as seis dimensões. Destaca que “trata-se de um processo lento e gradual, que parte de escolhas conscientes”.

A vida maçante e dura demais, repleta de sacrifícios, lutas, tensões, estresse é obviamente sem menor qualidade, por isso é imprescindível haver tal equilíbrio. Com a atividade física o estresse é canalizado, de maneira que não fica acumulado no organismo. Para movimentar as emoções e a vida é fundamental movimentar o corpo, o ser humano necessita de atividade física diária para aliviar as tensões.

O estresse aparece como uma situação psicológica crônica e inexorável, bom número de pessoas procura o estresse a todo o momento, preferindo a excitação à tranquilidade. Entende-se que o homem moderno é viciado na adrenalina que o estresse libera, o vício tem uma consequência ruim para o corpo, podendo se transformar em doença.

A adrenalina, bem dosada no organismo, pode fazer o bem. As pessoas precisam de excitação promovida pela adrenalina, mas deve ser produzida em doses moderadas, para que ela seja positiva. Quando liberada, a adrenalina, através de emoções positivas, são essenciais as vidas, mas se permanecer desequilibradas, por muito tempo, podem gerar estresse.

O estresse age por meio do caminho, da mente para o corpo. A mente pensa armazena informações e raciocina, e o corpo expressa, armazena os sentimentos e guarda todo o estresse. A causa de patologias, está relacionada com a importância que os acontecimentos externos tem para a pessoa. O estresse resulta da maneira como o indivíduo encara os fatos diários da vida, e não eles mesmos. O fenômeno do estresse pode ter resultados tanto positivos quanto negativos para o indivíduo, o importante é que cada um encontre seu nível suportável de estresse.

Segundo Cañete *apud* Bispo (2005 p. 2), o estresse equilibrado, em níveis normais é indispensável e até fundamental para que as pessoas possam levantar pela manhã e viver suas

vidas, modificar seu potencial energético e criativo em ações. “O problema é quando o estresse é levado a níveis exagerados e anormais, tirando os indivíduos da sua condição normal de homeostase ou de equilíbrio, rebaixando suas defesas imunológicas”. As melhores alternativas para se combater o estresse elevado nas organizações, o primeiro passo é obter conhecimento de quem e de como são as pessoas que fazem parte da empresa, dedicar-se a conhecê-las em essência e natureza, para então aplicar políticas e ações estratégicas. Com isso, será possível gerenciar os colaboradores no sentido de resgatar, tratar e prevenir problemas de saúde, conforme seja o caso e a necessidade de cada um.

A felicidade ainda ocupa uma posição menos importante, nas listas de prioridades dentro das rotinas de trabalho, ao passo que, nesse contexto, o estresse aparece como a maior causa de doenças e de colapso mental.

Segundo Shibuya (2005 p. 1), de modo que os programa de qualidade de vida conduzem benefícios efetivos, o que vai se alastrar par toda a sociedade, o comprometimento deve ser de ambos: “a empresa desenvolve políticas, ações e programas de estímulo a uma vida saudável, e o funcionário, por sua vez, deve perceber que seu papel é fundamental para que os objetivos sejam alcançados por ambas as partes”.

Todas essas questões obrigam as empresas a desenvolverem programas de Qualidade Total para continuarem no mercado, o que impacta em mudanças nas relações de trabalho, pois para o alcance de maior produtividade e um resultado empresarial satisfatório se fazem necessário encantar o cliente, uma característica atribuída às organizações que prezam por uma qualidade diferenciada. Estes programas exigem que pessoas “saibam fazer” e acima de tudo “queiram fazer” mais e melhor, e para isso a empresa necessita de empregados satisfeitos que busquem uma confluência para atingir o resultado. Desse modo, para Fernandes (1996), o alicerce para a implantação da Qualidade Total é a melhor qualidade de vida dos colaboradores, pois a participação é fundamental neste contexto.

É fundamental, dar aos funcionários a oportunidade de expressão e de participação nas decisões, para a melhoria dos métodos de trabalho, dos produtos e da racionalização de custos. Entretanto, é uma forma de reconhecimento da inteligência do funcionário, conseqüentemente, existem ganhos a todos, o que acaba refletindo na qualidade de vida do empregado e na produtividade da organização.

Para melhor abrangência nas preocupações no tema qualidade de vida é necessário enfatizar a comparação com a promoção de saúde, para ser verificado a melhor forma de se construir uma boa qualidade de vida no trabalho.

1.4 RELAÇÃO DE QVT, QUALIDADE DE VIDA (QV) E PROMOÇÃO DE SAÚDE

Segundo Marchi (2005), tem amadurecido o foco das organizações na manutenção e na melhora do estado de saúde através de práticas saudáveis, com isso vem aumentando a popularidade da promoção do bem estar, da qualidade de vida e do estilo de vida saudável no ambiente de trabalho. Marchi (2005 p. 1), define promoção de saúde como “diferentes ações, em diferentes pessoas especialmente em diferentes segmentos. Prevenção de doenças, educação em saúde, qualidade de vida e promoção de saúde são alguns dos termos freqüentemente utilizados pela comunidade envolvida.”

A soma das áreas ocupacional, assistencial, preventiva e de promoção de saúde constitui a saúde corporativa. A empresa deve promover a saúde de seus funcionários, além de tratar as doenças. A mudança na postura, agravada, por sua vez, pelo mau posicionamento corporal, vida sedentária, utilização incorreta dos músculos nas atividades diárias e respiração curta e rápida é provocado através da somatização emocional.

Verifica-se que, para onde for à mente o corpo irá atrás, é uma premissa que se baseia na política voltada para a Qualidade de Vida. Cada vez mais as empresas deverão investir nas pessoas, se desejarem sobreviver e perpetuar-se.

Segundo Silva & Marchi (1997, p. 11) “o objetivo principal é conscientizar os indivíduos, por meio de processos educativos, da necessidade de serem capazes de gerenciar seu estilo de vida, tornando-o mais saudável, feliz e produtivo, independentemente do meio em que vivem ou atuam”. Através da implantação de programas de qualidade de vida e Promoção de Saúde, cujos benefícios são: melhor disposição geral; menores riscos cardíacos; melhor saúde e estilo de vida; melhor educação nutricional; é possível alcançar esse objetivo.

Para o indivíduo, os programas de QV e Promoção de saúde apresentam inúmeros resultados: maior resistência ao estresse, estabilidade emocional, motivação, eficiência no

trabalho, melhor auto-imagem e relacionamento. Já para as empresas, os resultados são: força de trabalho mais saudável, menor absenteísmo e rotatividade, menor números de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e melhor ambiente de trabalho.

Nota-se que nas organizações, estão fazendo parte de suas culturas os programas de QV e Promoções de saúde. A implantação de um programa de QV e Promoção de saúde (PPS), no local de trabalho, correspondem tanto aos interesses do empregado quanto aos interesses do trabalhador. As razões do trabalhador são: uma vida melhor e provavelmente mais longa, com melhor saúde física e, principalmente mais feliz. A felicidade advém, sobretudo da sensação de bem-estar interior decorrente da melhoria das relações pessoais que mantém no trabalho, além do fato de passar a vivenciar o trabalho como algo prazeroso e desejável, e não como tortura e fonte de dissabores.

Para que o trabalhador decisivamente passe a gostar do trabalho, a “vestir a camisa” da empresa, é necessário a instituição de programas de Promoção de Saúde no interior das empresas. Despertar nos empregados o impulso de “vestirem a camisa”, lutar e vencer, inculcando nas pessoas a sensação de que são valorizadas e prezadas, de que são importantes na empresa, transformando soldados em guerreiros.

Para Silva & Marchi (1997, p. 35), “a promoção da saúde das pessoas depende de fatores ligados a elas mesmas, à adoção de hábitos saudáveis de vida no plano individual, mas também, das condições ambientais inseridas, em especial no local de trabalho”. O indivíduo através do programa de promoção da saúde terá comportamentos saudáveis de acordo com seus conhecimentos, crenças, atitudes e habilidades. Já a empresa será através das condições ambientais favoráveis, políticos programas, equipamentos e facilidades, e sistema de apoio.

As ações possíveis no campo da promoção da saúde podem ser agrupadas em quatro tópicos: um estilo de vida mais ativo do ponto de vista físico; o conceito de uma alimentação saudável; o abandono ou a não-adesão, os “hábitos sabiamente nocivos”; e a adesão às drogas dita ilícita.

O Comitê da Organização Mundial de Saúde – OMS *apud* CEB - Projeto Blitz Saúde (2005 p. 1) em 1946 definiu saúde como “o completo bem-estar físico, social e mental e não

apenas ausência de doença ou enfermidade”. Desta forma, a saúde é um processo muito mais amplo e dinâmico, envolvendo fatores negativos e positivos, tanto do ambiente, do agente agressivo e do homem, e de cuja interação resultará o equilíbrio-saúde ou o desequilíbrio-doença. A OMS acredita que, ter saúde significa uma condição de bem-estar que inclui não apenas o bom funcionamento do corpo, mas também o vivenciar uma sensação de bem-estar espiritual (ou psicológico) e social. O bem-estar social está ligado com uma boa qualidade nas relações que os indivíduos mantêm com outras pessoas e com o meio ambiente.

Para Marchi (2005), há uma perspectiva similar, onde define a saúde como qualidade de vida relacionando as aptidões dos individuais do ponto de vista social, emocional, mental, espiritual e físico, as quais são conseqüências das adaptações ao ambiente em que vivem os indivíduos. Onde a promoção de saúde é uma área interdisciplinar que estabelece uma preparação ampla e uma visão bastante abrangente por parte dos profissionais envolvidos.

A “promoção de saúde” é todo um processo de alcançar um estágio de bem-estar físico, mental e social, através de adaptar pessoas e/ou grupos para aumentar o controle sobre sua saúde e melhorá-la. Esse estágio é alcançado, contudo, através do indivíduo ou do grupo, ser capaz de identificar e realizar as aspirações, satisfazer necessidades e modificar e cooperar com o meio ambiente, estando relacionado com a QV.

Um Programa de Promoção de Saúde motiva os funcionários, tende a aumentar a produtividade e a taxa média de lucratividade. Conseqüentemente, também reduz os custos com assistência médica. Ocorre um prejuízo representado pelas horas de trabalho perdidos em decorrência das faltas e dos afastamentos por razões de doença, além do que é economizado com assistência médica.

Felicidade, tal qual QV é algo que depende das expectativas e do plano de vida de cada um. Cada um tem um projeto de vida que acalenta, então o que é QV para um, pode não ser ou certamente não será para outro. Mas, é necessário que o indivíduo esteja em condições físicas satisfatórias, para que possa ser feliz, para que possa concretizar as aspirações e ter controle sobre a vida. Para obter as condições físicas satisfatórias é necessário mais do que evitar doenças significa promover a saúde.

As grandes e modernas corporações, hoje, preocupa-se com o engajamento emocional do indivíduo, sua satisfação e interior, a percepção que venha a ter de fazer parte de algo que sente como também seu, e pelo qual se sinta igualmente responsável. A estimulação da criatividade e da capacidade dos empregados para vencer obstáculos, as empresas alcançam o engajamento emocional dos empregados, onde saem beneficiadas.

O caminho mais eficaz e simples para a promoção da saúde da população de um país, é através da implantação de programas de Promoção da Saúde nos locais de trabalho, justificando-se sua implantação tanto sob o enfoque empresarial como o de saúde pública.

A empresa moderna necessita, atingir uma performance que permita excelentes resultados, através da valorização dos seus funcionários, possibilitar autonomia de decisões, descentralizar, considerar os valores pessoais dos indivíduos. A performance não está relacionada somente ao produto, à organização, ao mercado ou à competência individual. O comportamento das pessoas representa o grande fator de sucesso.

De acordo com Silva & Marchi (1997), saber manter o equilíbrio do dia-a-dia é viver com qualidade de vida, aumentando a capacidade de enfrentar pressões e dissabores, procurando sempre melhorar o processo de interiorização e viver mais consciente e harmônico em relação ao meio ambiente, as pessoas e a si próprio. A integração da QVT com a qualidade de vida faz com que o caminho para o sucesso empresarial esteja centrado, cada vez mais, no agente deste processo: o homem. A satisfação no trabalho contribui positivamente para uma maior qualidade de vida.

Marchi (2005), conclui que a promoção de saúde deveria dar assistência médica não focalizando somente na doença, mas na saúde também, onde os avanços da tecnologia e as pesquisas fossem aplicados para ajudar as pessoas a transformar o seu comportamento, criando uma população mais saudável, para que o estilo da vida e os riscos de saúde agregados com condições crônicas pode ser administrados de forma proativa. Conseqüentemente os indivíduos seriam motivados a assumir responsabilidade para seu próprio bem-estar, onde os custos médicos iriam diminuir por conseqüência de uma população mais saudável.

Para melhor verificar as formas de avaliar a atual condição da qualidade de vida no trabalho das empresas e/ou fazer a implantação de um programa, é necessário à apresentação dos modelos de QVT.

1.5 MODELOS DE QVT

Existem diversos métodos que foram desenvolvidos por estudiosos, visando oferecer referenciais para a avaliação da motivação e satisfação no trabalho, destaca-se a seguir alguns modelos de qualidade de vida no trabalho:

1.5.1 MODELO DE BELANGER (1973)

O modelo de Belanger *apud* Fernandes (1996) fixa os seguintes aspectos para análise da QVT: trabalho em si, crescimento pessoal e profissional, tarefas com significado e funções e estruturas abertas. Segue o modelo de Belanger para a análise da QVT no quadro 1.

Quadro 1 – Modelo de Belanger

1- O TRABALHO EM SI
- Criatividade
- Variabilidade
- Autonomia
- Envolvimento
- Feedback
2- CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL
- Treinamento
- Oportunidades de crescimento
- Relacionamento no trabalho
- Papéis organizacionais
3-TAREFAS COM SIGNIFICADO
- Tarefas completas
- Responsabilidade aumentada
- Recompensas financeiras / não financeiras
- Enriquecimento
4- FUNÇÕES E ESTRUTURAS ABERTAS
- Clima de criatividade
- Transferência de objetivos

Fonte: Belanger (1973) *apud* Fernandes (1996, p. 55).

O Quadro 1 estampa o indivíduo em relação ao seu trabalho de maneira mais holística, apresentando quatro variáveis macros, desdobradas em outras de menor potencial, que podem ser levantadas nas organizações para aferir o nível de QVT.

1.5.2 MODELO DE WALTON (1973)

Existem diversos métodos que foram desenvolvidos por estudiosos, visando a identificar os aspectos presentes no trabalho e que estão relacionados à qualidade de vida no trabalho. Para Walton (1973) *apud* Rodrigues (2001) a expressão Qualidade de Vida tem sido utilizada para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico da produção e do crescimento econômico. O modelo proposto por Walton (1973) será o referencial básico para se analisar as práticas adotadas nas melhores empresas para trabalhar no Brasil e as dimensões de QVT, em razão da sua amplitude.

O modelo de Walton sugere oito categorias conceituais para avaliar QVT nas organizações, no intuito de fornecer uma estrutura para analisar as características notáveis de QVT, como mostra a tabela 1.

Tabela 1 – Modelo de Walton para avaliação da QVT

Dimensões	Fatores
1- Compensação justa e adequada	a- Renda adequada ao trabalho b- Equidade interna c- Equidade externa
2- Condição de trabalho	a- Jornada de trabalho b- Ambiente físico seguro e saudável
3- Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	a- Autonomia b- Significado da tarefa c- Identidade da tarefa d- Variedade da habilidade e- Retroinformação e retroinformação
4- Oportunidade de crescimento e segurança	a- Possibilidade de carreira b- Crescimento profissional c- Segurança de emprego
5- Integração social no trabalho	a- Igualdade de oportunidade b- Relacionamento interpessoais e grupais c- Senso comunitário
6- Constitucionalismo	a- Respeito às leis e direitos trabalhistas b- Privacidade pessoal c- Liberdade de expressão d- Normas e rotinas claras da organização
7- Trabalho e espaço total da vida	a- Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8- Relevância social da vida no trabalho	a- Imagem da empresa b- Responsabilidade social pelos produtos/serviços c- Responsabilidade social pelos empregados.

Fonte: Walton *apud* Chiavenato (2004, p. 452)

Na tabela 1 observa-se que o modelo contempla oito critérios. Este modelo é altamente interessante, porque, além de satisfazer um complexo de necessidades humanas intrínsecas e extrínsecas, considera aspectos cognoscitivos e afetivos, fatores individuais, apoio dos pares e superiores, variáveis constates do grupo social e fatores integrantes da estrutura organizacional.

As oito dimensões inter-relacionadas por Walton (1973) *apud* Fernandes (1996) e Rodrigues (2001), formam um conjunto que possibilita a pesquisador apreender os pontos percebidos pelos trabalhadores como positivos ou negativos na sua situação de trabalho. Apresentam a vantagem de analisar tanto o conjunto de condições e práticas organizacionais, como aspectos relacionados à satisfação e percepção dos empregados sobre os fatores positivos no trabalho:

1- Compensação Justa e Adequada: refere-se à satisfação do trabalhador por sua remuneração quando comparada interna e externamente. Walton (1973) *apud* Fernandes (1996) e Rodrigues (2001) diz que a compensação recebida pelo trabalho realizado pode ser focalizada sob pontos diferenciados, seja pela relação feita entre salário e o esforço físico ou mental, seja pela experiência do trabalhador e a responsabilidade exigida pelo cargo. Walton *apud* Rodrigues, em primeiro plano, vê o trabalho como meio do indivíduo ganhar a vida. A compensação recebida pelo trabalho realizado, não é um simples consenso sobre os padrões e objetivos e subjetivos para julgar a adequação da compensação e sim um conceito relativo. A relação entre salários e fatores como experiência e responsabilidade; relações entre salário e talento ou habilidade; demanda de mão-de-obra ou pela média de compensação da comunidade em questões são alguns exemplos de várias premissas que focaliza a honestidade da compensação. 1. a - *Renda adequada ao trabalho*: o salário recebido pelo trabalhador é justo se comparado com as tarefas que desenvolve, além de verificar se o nível de remuneração é adequado ao grau de esforço, de qualificação, habilidade e de responsabilidade que o trabalho exige. 1. b - *Equidade Interna*: verifica se existe diferença na remuneração entre trabalhadores que executam tarefas idênticas ou muito parecidas dentro da organização. 1. c - *Equidade Externa*: a remuneração de um trabalhador de outra organização do mesmo porte e setor é igual ou muito parecida com a remuneração percebida pelos empregados da organização pesquisada, quando executam tarefas semelhantes.

2- Condições de Trabalho: a satisfação do trabalhador está, neste ponto, relacionada à adoção de horários razoáveis, condições de trabalho que reduzam ao nível zero os riscos de doenças e danos físicos ou da imposição de limites de idade quando o trabalho é prejudicial ao bem-estar das pessoas, acima ou abaixo de determinada faixa etária (Lima, 1995). 2. a - *Jornada de Trabalho*: a carga horária de todas as funções desenvolvidas dentro da organização obedece à legislação vigente e não causam fadiga, estresse e esgotamento físico e mental aos trabalhadores. 2. b - *Ambiente Físico Seguro e Saudável*: a organização respeita as normas de segurança, utilizando equipamento de proteção individual, e procura continuamente diminuir os possíveis acidentes de trabalho, além de zelar pela integridade física e mental dos trabalhadores e, conseqüentemente, por sua saúde e qualidade de vida.

3- Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades: refere-se à possibilidade de o trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver autonomia, obter informações sobre o trabalho que desempenha e o processo produtivo ao qual pertence. Contudo, Walton (1973) *apud* Fernandes (1996) e Rodrigues (2001) lembra que o grau de maturidade do trabalhador, sua formação e capacidade de tomar decisões e iniciativas determinarão em que nível estes fatores serão considerados. Não se deve esquecer que algumas pessoas desejam um trabalho fragmentado que exija pouca habilidade e até mesmo que seja firmemente controlado. 3. a - *Autonomia*: a organização permite que o trabalhador tenha um determinado limite para resolver problemas relacionados às tarefas que executa. 3. b - *Significado da Tarefa*: o trabalhador sente-se realizado com a atividade desempenhada. 3. c - *Identidade da Tarefa*: mede o grau de satisfação que o empregado possui em relação ao trabalho desenvolvido. 3. d - *Variedade da Habilidade*: a tarefa realizada exige diferentes conhecimentos e habilidades, o que torna o trabalho mais atraente e dinâmico, sem ser cansativo e repetitivo. 3. e - *Retroinformação e retroinformação*: a organização permite ao empregado informações contínuas a respeito de seu desempenho, do trabalho e do produto que o mesmo desenvolve.

4- Oportunidade de Crescimento e Segurança: Walton (1973) *apud* Fernandes (1996) e Rodrigues (2001) focaliza basicamente a oportunidade de carreira concedida aos trabalhadores, assim como as dificuldades enfrentadas por estes. Não exclui, de maneira alguma, suas próprias limitações; ao contrário, procura dar ênfase às ligadas diretamente à educação formal que impedem ou dificultam, muitas vezes, a ascensão dos trabalhadores. Seguindo este pensamento, Walton *apud* Lima (1995 p. 67) "*propõe avaliar a expectativa do*

trabalhador quanto ao uso de conhecimentos e habilidades recém-adquiridas, o nível em que as atividades de trabalho atuais contribuem para manter e expandir sua capacidade evitando a obsolescência, a avaliação das oportunidades de progredir em termos organizacionais ou de carreiras reconhecidas pelas pessoas de seu convívio, como colegas, amigos e familiares e, por fim, a segurança de emprego ou renda decorrente do trabalho”. Rodrigues (2001), enfatiza a atenção na oportunidade de carreira, onde surge uma barreira muitas vezes intransponível: as educações formais, que geralmente é pré-requisito para posições mais elevadas dentro da organização. 4. a - *Possibilidade de Carreira*: verifica a existência de uma política de Recursos Humanos (plano de cargos e salários) que permite àqueles trabalhadores devidamente capacitados e habilitados a oportunidade de ascensão profissional dentro do próprio quadro de pessoal da mesma. 4. b - *Crescimento Profissional*: através de um plano de desenvolvimento e capacitação de trabalhadores, a empresa oferece a todos a oportunidade de adquirir e aprimorar seus conhecimentos. 4. c - *Segurança e Emprego*: a organização possui uma estrutura de Recursos Humanos sólida, que proporciona ao trabalhador o sentimento de segurança em relação à manutenção do seu emprego.

5- Integração Social no Trabalho: Walton (1973) *apud* Fernandes (1996) e Rodrigues (2001) ressaltam a importância das relações interpessoais para verificar o grau de identidade dos trabalhadores com a organização e, por consequência, o nível de satisfação destes com a qualidade de vida no trabalho. Isso pode ser avaliado pela ausência de preconceitos, de diferenças hierárquicas marcantes e senso comunitário, o que faz com que o trabalhador sintam-se integrado ao grupo e à empresa. Walton aponta alguns critérios fundamentais para uma boa integração social no trabalho. Primeiramente, prega a ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidades, estilo de vida e aparência física. A ausência de estratificação e a mobilidade social facilitam ou induzem um senso de comunidade nas organizações. 5. a - *Igualdade de Oportunidades*: é a ausência de favoritismo e preferências entre os trabalhadores. O ideal pressupõe que os trabalhadores promovidos, transferidos ou, até mesmo, admitidos passem por uma seleção, respeitando suas qualificações, habilidades e merecimento. 5. b - *Relacionamento interpessoal e grupais*: busca-se verificar a existência de um bom relacionamento interpessoal e um espírito de equipe junto aos trabalhadores da organização, fazendo com que haja um comprometimento mútuo entre estes indivíduos. 5. c - *Senso comunitário*: procura identificar o grau do senso de comunidade existente na instituição.

6- Constitucionalismo: este é um outro fator fundamental para a garantia da qualidade de vida no trabalho que está baseado no estabelecimento dos direitos e deveres dos trabalhadores. Walton *apud* Rodrigues (2001), vê as normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores como elementos importantes para fornecer uma elevada QVT. Na concepção do autor, os aspectos mais significativos são o direito à privacidade, direito de posicionamento (o diálogo livre) e o direito a tratamento justo em todos os assuntos. 6. a - *Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas:* a organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores, previstos por lei, como férias, 13º salário, horário de trabalho, entre outros direitos assegurados constitucionalmente. 6. b - *Privacidade Pessoal:* a empresa respeita a privacidade de seu trabalhador, desde que seu comportamento não interfira em questões relacionadas ao trabalho. 6. c - *Liberdade de Expressão:* os trabalhadores possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas idéias aos seus superiores hierárquicos. 6. d - *Normas e Rotinas claras da organização:* as normas e rotinas da organização são bem claras, definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os trabalhadores.

7- Trabalho e Espaço Total da Vida: Walton (1973) *apud* Rodrigues (2001) e Fernandes (1996) diz que as experiências dos trabalhadores com o trabalho podem interferir, de forma positiva ou negativa, na vida pessoal e social destes; por esta razão, o autor recomenda a busca do equilíbrio através de esquemas de trabalho e crescimento profissional. A relação entre o espaço total de vida e o trabalho é visto através do conceito de equilíbrio. O equilíbrio tem origem nos esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção. Faz-se necessário que a verificação do nível de satisfação do trabalhador em relação à influência exercida pelo trabalho sobre a vida privada dos mesmos seja avaliada através de opiniões com relação ao balanceamento da jornada, estabilidade de horários e mudanças geográficas que afetam a disponibilidade de tempo para lazer e para a família. 7. a - *Papel Balanceado do Trabalho na vida pessoal:* nada mais é que o equilíbrio satisfatório entre o trabalho e outras atividades existentes na vida dos trabalhadores.

8- Relevância Social na Vida no Trabalho: De acordo com Walton (1973) Rodrigues (2001) e Fernandes (1996), a forma de agir irresponsável de algumas empresas faz com que muitos trabalhadores passem a depreciar seu trabalho, o que afeta a auto-estima e, por consequência, a produtividade. Contudo, segundo Lima (1995 p. 68), "*as mudanças das condições organizacionais ocorrem em geral mais lentamente do que o aumento das expectativas do trabalhador, o que tende a provocar maior alienação*". 8. a - *Imagem da*

Empresa: é fundamental que a organização conserve excelente imagem perante seus trabalhadores, clientes atuais e potenciais, dos meios de comunicação social, fornecedores, comunidade, entre outros. 8. b – *Responsabilidade social pelos produtos / serviços:* é uma maneira do empregado perceber quanto à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços postos à disposição da comunidade. 8. c – *Responsabilidade social pelos empregados:* garantir ao empregado a percepção quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos.

1.5.3 MODELO DE HACKMAN E OLDHAN (1975)

Hackman e Oldhan (1983) *apud* Fernandes (1996), sugeriu um modelo que se ampara em características objetivas do trabalho. Para os autores, a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada em termos de: a) *Dimensões da tarefa*, identificando seis propriedades importantes para a satisfação no trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-realacionamento, autonomia e feedback (do próprio trabalho e extrínseco). b) *Estados psicológicos críticos*, relacionando a percepção a significado do trabalho, da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados do trabalho. c) *Resultados pessoais e de trabalho*, abrangendo a satisfação geral e a motivação para o trabalho de alta qualidade, assim como o absenteísmo e a rotatividade baixa.

Hackman e Oldhan (1975) *apud* Chiavenato (2004) apresentam um modelo de QVT dedicado ao desenho de cargos. As dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. As dimensões do cargo são: **1- Variedade de habilidades:** O cargo deve solicitar diversas e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa. **2- Identidade da tarefa:** O trabalho deve ser concretizado do início até o fim para que o empregado possa perceber que produz um resultado palpável. **3- Significado da tarefa:** O trabalhador precisa ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras pessoas. **4- Autonomia:** O colaborador necessita ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar. **5- Retroação do próprio trabalho:** A tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto-avaliar seu desempenho. **6- Retroação extrínseca:** Necessita existir o retorno

proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na atividade. **7- Inter-relacionamento:** O serviço deve permitir contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

Para Hackman e Oldhan (1975) *apud* Chiavenato (2004), as dimensões dos cargos são determinantes da QVT pelo fato de proporcionarem gratificações intrínsecas que causa a satisfação no cargo e automotivam às pessoas para o trabalho. Os autores empregam um modelo de pesquisa sobre o diagnóstico do trabalho fundamentado em um inventário de diagnóstico das características do cargo para medir o grau de satisfação geral e o grau de motivação interna como diagnóstico da QVT.

1.5.4 MODELO DE WILLIAM WESTLEY (1979)

Segundo Westley (1979) *apud* Rodrigues (2001) a qualidade de vida no trabalho pode ser verificada por meio de quatro indicadores fundamentais, econômicos, político, psicológico e sociológico, julgados como quatro problemas que são causados, respectivamente, pela injustiça, insegurança, alienação e anomia (ausência de leis e regulamentos). A injustiça e a insegurança são possivelmente os problemas mais antigos. A maior responsável pela insegurança seria a concentração de poder, enquanto as responsáveis pela injustiça serviam a concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores. A alienação é um desinteresse entre o trabalho e o próprio ser. A insatisfação reflete em uma inadequação da remuneração; a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; uma falta de envolvimento moral é a anomia.

Tabela 2 – Modelo de Westley para avaliação da QVT

Econômico	Político	Psicológico	Sociológico
<ul style="list-style-type: none"> - Equidade Salarial - Remuneração Adequada - Benefícios - Local de Trabalho - Carga Horária - Ambiente Externo 	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança no Emprego - Atuação Sindical - Retroinformação - Liberdade de Expressão - Valorização do Cargo - Relacionamento com Chefia 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização Potencial - Nível de Desafio - Desenvolvimento Pessoal - Desenvolvimento Profissional - Criatividade - Auto-Avaliação - Variedade de Tarefa - Identidade com a Tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação nas Decisões - Autonomia - Relacionamento Interpessoal - Grau de Responsabilidade - Valor Pessoal

Fonte: Westley (1979), *apud* Fernandes (1996 p. 53)

Observa-se na tabela dois que os indicadores econômico, político, psicológico e sociológico são dimensão que possibilitam uma análise mais profunda do ser humano no que tange a QVT, apesar de que existem outras variáveis, antropológicas, culturais, dentre outras, que não estão contempladas no modelo.

Para Rodrigues (2001) e Lima (1995), o indicador psicológico (alienação) é fator decorrente da desumanização, da dissociação entre o trabalho e o ser humano, produto de uma falha entre expectativas do indivíduo e o que ele consegue efetivamente desenvolver; conseqüentemente, a mecanização e a automação resultam em mudanças na forma de trabalho que geram uma sensação de crescente ausência de normas e regulamentos, caracterizando, por sua vez, uma falta de envolvimento do trabalhador

Para melhorar a qualidade de vida no trabalho e resolver estes quatro indicadores, Westley (1979) *apud* Rodrigues (2001 p. 87) sugere ações cooperativas através do envolvimento e participação dos trabalhadores no processo de decisão e na divisão dos lucros do desenvolvimento do espírito de responsabilidade, do enriquecimento de tarefas e da aplicação dos princípios socio-técnicos. Quanto a estimativa sócio-técnico, Westley escreve que: “é aquela que constrói uma cultura de trabalho, um sistema normativo e valores sociais ativados”.

1.5.5 MODELO DE WERTHER & DAVIS (1983)

Fernandes (1996) e Rodrigues (2001) afirmam que o modelo de Werther & Davis faz menção aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais que afetam o projeto de cargos em termos de QVT. Davis e Werther referem que a QVT é influenciada por inúmeras variáveis, tais como: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargos. Apesar de a natureza do cargo confere um fator de foro mais íntimo no trabalhador.

O modelo de Werther & Davis (1983) *apud* Rodrigues (2001), para verificação de qualidade de vida no trabalho está calcado em um projeto de cargo que considera fatores ambientais, organizacionais e comportamentais, como se pode observar na tabela 3.

Tabela 3 – Modelo de Werther & Davis para avaliação da QVT

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem mecanicista • Fluxo de trabalho • Práticas de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade e disponibilidade de empregados • Expectativas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Variedade • Identidade de tarefa • Retroinformação

Fonte: Fernandes (1996, p. 54)

De acordo com os autores, Lima (1995), Fernandes (1996) e Rodrigues (2001), na tabela de número 3 os fatores estão representados da seguinte forma: **Fatores Ambientais:** o projeto de cargo deve considerar as expectativas sociais e as habilidades e disponibilidade de empregados potenciais. No entanto, o cargo não poderá ser tão complexo a ponto de a organização necessitar fazer novas contratações e, ao mesmo tempo, não poderá ser muito simples, de maneira a não gerar desconforto quando a mão-de-obra for mais instruída. **Fatores Organizacionais:** procura identificar a tarefa que condiz ao cargo, de forma que haja um fluxo coerente de processos, da utilização de métodos e sistemas que ajustem as práticas de trabalho desenvolvidas, resultando, desta forma, na redução do tempo e esforço dos trabalhadores. **Fatores comportamentais:** neste ponto não se deve simplesmente priorizar a eficiência, mas, também, a autonomia do trabalhador, a variedade do cargo, a identidade de tarefa e a retroinformação, tudo isso voltado para um aumento da motivação.

Observa-se que os elementos organizacionais formam o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho, para evitar uma abordagem mecanicista. Os elementos ambientais constituem: a habilidade e a disponibilidade de empregados e as expectativas sociais – o primeiro resume-se na análise das habilidades e competências do funcionário para que o mesmo não assuma um cargo acima ou abaixo de suas aspirações profissionais. As expectativas sociais consistem em verificar as necessidades sociais apresentadas pelo funcionário e devem ser atendidas pelo cargo. Os elementos comportamentais estão relacionados com aspectos de profundidade e amplitude da tarefa.

Segundo Davis e Werther *apud* Rodrigues (2001, p. 89) "a autonomia seria a responsabilidade pelo trabalho; a variedade, o uso de diferentes perícias e capacidades; a

identidade de tarefa seria fazer o todo da peça de trabalho e a retroinformação, a informação sobre o desempenho”.

O projeto do cargo satisfatório é influenciado pela autonomia e variedade, que são fatores comportamentais. Por outro lado, tem a eficiência inversamente proporcional aos mesmos. Logo, em uma apreciação parcial, os cargos mais eficientes podem fazer com que sejam menos satisfatórios e cargos satisfatórios se revelam eficientes.

1.5.6 MODELO DE NADLER & LAWLER (1983)

Para Nadler & Lawler *apud* Chiavenato (2004), existem quatro aspectos que fundamentam a QVT, onde sendo incrementados, haverá uma melhoria na QVT: 1- Participação dos funcionários nas decisões. 2- O enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho, através da reestruturação do trabalho. 3- Para influenciar o clima organizacional, criar inovação no sistema de recompensas. 4- melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições psicológicas e físicas, horário de trabalho. Na medida em que esses quatro aspectos são incrementados haverá uma melhoria na QVT.

Segundo Nadler & Lawler *apud* Rodrigues (1996), existem três necessidades básicas para que o programa de QVT seja bem sucedido. A primeira seria o desenvolvimento do projeto em níveis diferentes, coerentes com o contexto em que será aplicado. Mudanças nos sistemas de gerenciamento e disposição organizacionais seria o segundo aspecto. E o terceiro ponto são necessários mudanças no comportamento do gerenciamento superior. Para que seja disseminado em toda organização é necessário que a alta gerencia não só esteja comprometida com o processo, mas participando ativamente do mesmo.

O efeito do trabalho sobre os empregados além das metas organizacionais, e a utilização da participação dos empregados na resolução de problemas e na tomada de decisões, são os dois principais elementos que focalizam nos programas de QVT.

Nadler & Lawler *apud* Rodrigues (2001) identificam os fatores que prevêm o sucesso dos projetos de QVT, sendo: percepção da necessidade, o foco do problema que destacado na organização, estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de

treinamento e participantes, compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados, sistemas múltiplos afetados, envolvimento amplo da organização.

É necessária a teoria, processo estruturado e antes de tudo treinamento prévio. São necessárias mudanças no comportamento do gerenciamento superior, havendo maior comprometimento e participação na disseminação pela organização.

1.5.7 MODELO DE HUSE & CUMMINGS (1985)

Huse & Cummings *apud* Rodrigues (2001), definem que qualidade de vida no trabalho envolve pessoas, trabalho e organização, gerando assim três aspectos: o bem-estar do trabalhador assim como a eficácia organizacional e a participação de todos os envolvidos no processo decisório. A partir desses três aspectos, foi desenvolvido o modelo de verificação do nível de QVT baseado na *participação do trabalhador* (refere-se ao envolvimento dos trabalhadores no processo decisório nos diversos níveis da organização); e no *projeto de cargo* (trata-se do desenho de cargos, eliminando de vez a alienação do trabalhador, *inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho*).

Para Rodrigues (2001), o aspecto *Participação do trabalhador*, em vários níveis organizacionais, o trabalhador é envolvido no processo de tomada de decisão, através de uma filosofia adequada. Através de análise e solução de problemas na produção feita, a participação de problemas na produção feita, a participação é operacionalizada, por exemplo, pelos Ciclos de Controles de Qualidade (CCQ) e de grupos de trabalho cooperativos. Já o programa *O projeto do cargo*, está relacionado com a reestruturação do cargo dos grupos ou indivíduos. Os cargos devem estar disponíveis para as necessidades tecnológicas do trabalhador. O enriquecimento do trabalho onde são fixados as maiores variedades da tarefa, “feedback” e grupos de trabalho auto-regulados estão inclusos no projeto do cargo. O item *Inovação no sistema de recompensa*, visa minimizar as diferenças salariais e de “status” entre os trabalhadores e envolve todo o plano de cargo e salário da organização. *Melhoria no ambiente de trabalho*, é um aspecto que envolve modificações físicas ou tangíveis nas condições de trabalho como: flexibilidade de horário, mudança do local dos equipamentos de trabalho etc.

Para Huse & Cummings *apud* Rodrigues (2001 p. 91), “a melhoria das condições de trabalho, os operários tornam-se mais satisfeitos com seus serviços”. São afetadas, positivamente a comunicação e coordenação que são condições preliminares para uma melhor produtividade, pelas intervenções do programa de QVT. O trabalhador satisfaz suas necessidades individuais, pelo meio da motivação a partir da QVT. A qualidade de vida no trabalho do mesmo modo pode aprimorar a capacidade do empregado aperfeiçoando seu desempenho. A capacidade do trabalhador e a motivação são peças chaves para uma maior produtividade.

1.5.8 MODELO DE QUIRINO & XAVIER (1987)

Quirino & Xavier (1987) *apud* Fernandes (1996 p. 56), asseguraram que “... a Qualidade de Vida no Trabalho veio apenas sistematizar e enfatizar pesquisas e estudos sobre a satisfação e a motivação no trabalho”. Esta recente abordagem inseriu aos estudos de satisfação e motivação um novo espectro, pelo fato de permanecerem argumentações teóricas mais atualizadas e coerentes com a realidade, todavia já definidas pelas tradicionais teorias motivacionais.

Existem duas formas de se mensurar a qualidade de vida nas organizações, uma seria através da abordagem objetiva, que apontaria a mensuração das condições materiais, como, por exemplo, a disponibilidade de equipamentos, padrões salariais, ambiente físico, entre outros. A outra, através da abordagem subjetiva, que visaria à mensuração do nível de satisfação dos trabalhadores com as condições objetivas (satisfatórias ou não satisfatórias). A metodologia empregada para a mensuração destes fatores é a seguinte: um observador, que poderá ser uma pessoa interna ou externa à organização, observa, segundo sua visão e experiência, as condições materiais e, a partir delas, expressa sua avaliação. Contudo, na abordagem subjetiva, que lida com fatores subjacentes, como, por exemplo, a intimidade das pessoas, faz-se necessário sondar, ouvir os próprios envolvidos sobre o que pensam e, neste caso, não seriam apenas os aspectos físicos, mas também os aspectos psicológicos e emocionais que poderiam levar ou não os trabalhadores a se mobilizarem favoravelmente no sentido das metas e objetivos organizacionais.

1.6 PROGRAMAS DE QVT

É de extrema importância apresentar alguns programas de QVT, um dos motivos é pelo fato da tecnologia estar associado ao estresse, os grandes centros vem agravando e sobretudo prejudicando o bom funcionamento do organismo humano, propiciando o sedentarismo, a má postura e as lesões musculares. Nos dias de hoje, grande parte dos indivíduos, passa mais da metade do seu tempo sentada nos locais de trabalho, o que vem favorecer também a diminuição da aptidão física, o aumento dos riscos cardiovasculares e a manifestação da fadiga. Segundo Mendes, Borges e Ferreira (2002), na área da saúde ocupacional, ao lado da surdez ocupacional, das dermatoses, das doenças pulmonares e da intoxicação por bezeno, os distúrbios osteomusculares têm se destacado como uma das patologias do trabalho mais frequentemente apresentadas.

É importante conceituar e verificar a importância da Ginástica Laboral nos dias de hoje nas organizações, com resultados positivos, melhorando a qualidade de vida no trabalho dos empregados.

1.6.1 GINÁSTICA LABORAL

Segundo Zilli (2002), em 1966, no Brasil foi datado o primeiro registro a que se tem acesso sobre a ginástica laboral, nos estaleiros Ishikavajima, introduzidas por executivos nipônicos, e, a Federação de Ensino Superior (FEEVALE), com experiências realizadas por meio da aplicação de programas de atividades físicas que em conjunto com o SESI implantaram o programa *Ginástica Laboral Compensatória* em cinco corporações da região do Vale dos Sinos, em 1973. Sabe-se que o projeto não teve prosseguimento. O grande surgimento da ginástica laboral no Brasil foi a partir dos anos 90. A Cinesioterapia laboral como uma forma de expressão mais apropriada para a denominação geral de ginástica nas empresas, ginástica matinal, ginástica preparatória, ginástica de pausa, ginástica compensatória, ginástica corretiva, ginástica no trabalho e muitas outras denominações ou formas de atuação da ginástica laboral. Seus objetivos poderão ser físicos, fisiológicos, sociais e psicológicos.

De acordo com Zilli (2002), as atividades podem ocorrer em três horários de maneiras distintas: *Preparatória ou de aquecimento* – ocorre no início da jornada de trabalho, com duração de 10 a 12 minutos, cujo principal objetivo é o de trabalhar os grupos musculares, aquecendo-os e despertando-os para melhorar a disposição do trabalho, melhora a lubrificação e o deslizamento das estruturas. Os exercícios de aquecimento incluem: a coordenação, o equilíbrio, a concentração, a lateralização, a flexibilidade e a resistência muscular. *Compensatória ou de distensionamento* – aproveitando as pausas durante a jornada de trabalho, com duração de 5 a 8 minutos, a atividade quebra a monotonia operacional, alongando e diminuindo as tensões musculares decorrentes de posturas estáticas e movimentos repetitivos, tendo uma compensação postural. Os objetivos dessa modalidade são: Melhorar a circulação com retirada de resíduos metabólicos, modificar a postura no trabalho, alongar e distensionar os músculos sobrecarregados, reabastecer os depósitos de glicogênio (energia para o músculo) e prevenir a fadiga muscular. *Relaxamento* – com duração de 10 a 12 minutos, essa atividade é para a oxigenação e o relaxamento muscular, evitando acúmulo de ácido lático, realizada no final do expediente. Esse tipo de relaxamento pode ser por meio de: automassagem, exercícios respiratórios, exercícios de alongamento e flexibilidade e meditação.

Os benefícios para as empresas que adotam a Cinesioterapia / Ginástica Laboral são: - Melhorar a imagem da empresa junto à sociedade e seus funcionários; - Valorização do funcionário; - Redução dos custos com assistência médica; - Melhora da produtividade; - Redução dos acidentes de trabalho; - Diminuição dos índices de absenteísmo; - Diminuição da rotatividade do quadro de funcionários; - Promoção da saúde e qualidade de vida dos funcionários e conseqüentemente da empresa; - Melhora do sentido de disciplina; - Integração entre funcionários e chefias. Já os benefícios da Atividade Física são: - Prevenção e controle do diabetes; - Prevenção e controle de osteoporose; - Prevenção e controle de doenças degenerativas; - Prevenção e controle de doenças cardiovasculares; - Redução dos índices de acidentes vascular cerebral; - redução do perfil lipídico; - Melhor gerenciamento das tensões; - Redução do consumo de álcool e tabagismo. Os benefícios Psicológicos da Cinesioterapia / Ginástica Laboral podem ser classificados em: - Conscientização da sua co-responsabilidade com seu corpo; - Favorecendo da mudança de rotina; - Demonstração da preocupação da empresa com seus funcionários; - Melhora da capacidade de concentração no trabalho; - Melhora do relacionamento entre funcionários e chefias; - Redução da fadiga mental; - Desenvolvimento de consciência corporal; - Bem-estar físico e mental; - Melhora da

percepção e consciência emocional. Socialmente, os benefícios estão representados por: - Desperta o surgimento de novas lideranças; - Favorecimento do contato social; - Promoção da integração entre funcionários; Favorece o sentimento de equipe; - Melhora o relacionamento interpessoal; Integração da empresa junto à comunidade; Melhora da socialização. Existem também benefícios fisiológicos e aos sistemas Respiratórios, Circulatório e Digestivo.

Como modo de prevenção ou redução das conseqüências negativas da falta de mobilidade corporal, várias organizações já adotam a Ginástica Laboral, associada à correta adequação ergonômica. Aliada à ergonomia, a Ginástica Laboral, vem se apresentando como a solução encontrada pelas empresas para lidar com as graves conseqüências desse contexto, pois elas perceberam que a melhor saída de impedir doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, gastos com licenças e baixa produtividade, decorrentes de fadiga e desmotivação dos funcionários, é a prevenção desses quadros clínicos mediante a educação no trabalho, que envolve a segurança e boa qualidade de vida, associadas aos objetivos da empresa, bem como a atividade física orientada por profissionais qualificados. Além das doenças ocupacionais, os acidentes de trabalho atingem significativamente a produtividade e abalam seriamente os níveis de competitividade da organização.

Vale a pena ressaltar alguns exercícios aplicados na Cinesioterapia. A *Ioga* está relacionada com o equilíbrio harmônico entre o corpo, alma e mente. É eficaz no combate ao estresse e as doenças relacionadas, obtendo-se inúmeros benefícios a partir da prática das posturas e técnicas respiratórias. De acordo com o sábio hindu Patanjali *apud* Zilli (2002), existem oito estágios no caminho de realização espiritual: *Yama* – princípios morais universais, incluindo a não-violência, autenticidade, castidade e ausência da ganância. *Niyama* – purificação do ser por meio da disciplina e do estudo. *Asanas* – as posturas da ioga. *Pranayama* – as técnicas respiratórias da ioga. *Pratyahara* – libertação da mente do domínio dos sentidos e das distrações do mundo externo. *Dharana* – concentração profunda. *Dhyana* – meditação. *Samadhi* – o estado no qual a alma é suprema.

O *Tai Chi Chuan* são exercícios que procuram o equilíbrio e a harmonia dos movimentos. Consiste em posturas básicas “formais”, cada forma é uma seqüência de posturas ligadas entre si, estabelecendo uma fluência nos movimentos. Procura do equilíbrio e da harmonia em todas as coisas, e cada movimento apresenta uma interpretação simbólica. É descrito como meditação em movimento.

A respiração correta é desempenha importante função para a redução de estresse e também seus sinais e sintomas. De acordo com os orientais, é considerado vital para a boa saúde Normalmente respiramos de forma instintiva e utilizamos a metade de nossa capacidade pulmonar, fazendo com que os alvéolos absorvam pouco oxigênio e deixem o dióxido de carbono. A respiração torna-se ainda mais superficial com o estresse e a ansiedade. Os *Exercícios respiratórios* poderão ser utilizados os exercícios de respiração diafragmática e a pressão abdominal, ainda que não seja considerado um exercício, mas provoca a contração dos músculos do abdome através da expiração forçada.

Os *Exercícios de Alongamento e Flexibilidade* é uma maneira de trabalho muscular que visa à manutenção dos níveis de flexibilidade alcançados e à realização dos movimentos de amplitude normal do corpo.

A *Automassagem* prioriza o toque como fundamental estímulo para a liberação de endorfina (analgésico do próprio corpo), esse recurso terapêutico pelo tato se faz necessário não só nos dias de hoje, mas durante toda a vida, proporcionando bem-estar, relaxamento, autoconhecimento e melhora da auto-estima. A massagem é aplicada sobre músculos e ligamentos, entretanto seu efeito secundário e dá nos sistemas circulatório e nervoso.

Antiga técnica oriental, a *Meditação*, semelhante a auto-hipnose, que relaxa a mente e o corpo, é “a arte de não pensar”. Carece de 20 minutos para a técnica cortar os dados sensoriais, interromper as demandas do cérebro, e dá à mente a oportunidade de relaxar. Pesquisas asseguram que a meditação induz o relaxamento, diminui a pressão sanguínea, reduz a taxa metabólica do corpo e melhora as disfunções relacionadas ao estresse.

2. METODOLOGIA

Neste capítulo serão relatadas informações sobre a Companhia Energética de Brasília (CEB), na qual foi realizada a pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Para a obtenção destas informações foram utilizados o documento de Identidade Institucional, o documento da Arquitetura Organizacional da CEB, e o site da CEB.

2.1 A ORGANIZAÇÃO

A Companhia Energética de Brasília (CEB) está presente desde a fundação de Brasília. Inicialmente, em 1959, o Distrito Federal era abastecido por uma Usina / hidrelétrica de Cachoeira Dourada, situada na divisa de Minas Gerais e Goiás, distante quase 400 km de Brasília, e a partir daí foram implantadas as primeiras redes elétricas definitivas, com circuitos aéreos e subterrâneos. A NOVACAP, por meio do Departamento da Força e Luz – DFL, foi o órgão responsável pelos serviços de eletricidade no Distrito Federal, no final da década de 50 e início dos anos 60, até ser substituído pela Companhia, uma Empresa de Economia Mista, com mais autonomia e flexibilidade administrativa. Em 1967 o Ministério de Minas e Energia criou um Grupo de Trabalho para tomar algumas medidas já que os moradores da capital ainda sofriam com o racionamento de energia e foi criada a Companhia de Eletricidade de Brasília em 1968. Foi assinado um acordo de investimento e de compra e vendas de energia elétrica entre Furnas, Centrais Elétricas de Goiás S/A e a CEB, com interferência da Eletrobrás, para suprimento de energia elétrica em grosso ao DF. Furnas ficou responsável pelo abastecimento de energia, cumprindo empreendimento para construção de linhas de transmissão e de subestações, além de usinas hidroelétricas. Nesse acordo, à CEB caberia planejar e executar a solução definitiva do suprimento de energia. Em 1993, a história da empresa registra um fato de grande relevância: passando de Companhia de Eletricidade de Brasília; para COMPANHIA ENERGETICA DE BRASILIA, a CEB ampliou seus mercados de atuação; além de continuar sendo a distribuidora oficial de eletricidade do DF, assumiu, também, a permissão para distribuição do gás canalizado e outras fontes de energia na região. Atualmente investe em geração de energia nos três projetos que participa: Usina de Lajeado, Usina Queimado e Usina Corumbá IV. A CEB também atua com empresas coligadas como a CEBGÁS, CEBPar com o objetivo de comprar e vender participações acionárias ou cotas de

outras empresas energéticas, de telecomunicações e de transmissão de dados, além da CEB GERAÇÃO que tem como objetivo a geração e comercialização de energia produzida pelas usinas do Paranoá e Térmica.

Bem como profissionais comprometidos com os desafios do contínuo aprimoramento da imagem institucional e da competência empresarial da CEB, com consciência de sua responsabilidade social crê que: A) A importância estratégica de sua Empresa – para o Sistema de Governo do Distrito Federal, a sociedade e a segurança nacional – lhe impõem um papel de *liderança na indução do processo de desenvolvimento regional*, com absoluta consciência de sua responsabilidade social. B) Em um ambiente de negócio globalizado, com o mercado de energia caracterizado pela livre competição, a *sobrevivência* da CEB será consequência da sua capacidade de *garantir ao cliente o melhor serviço e o melhor atendimento*. C) O respeito, a consideração e o compromisso com o permanente *desenvolvimento do nosso Patrimônio Humano* constituem fatores essenciais para a consolidação das bases da perpetuidade de nossa Empresa. D) Nosso *desenvolvimento empresarial* só se justifica se for *auto-sustentado*, o que pressupõe uma gestão econômica-financeira equilibrada, que busque uma lucratividade compatível com as aspirações maiores do nosso Negócio. E) A CEB precisa ser reconhecida pela sociedade por sua *postura ética*, pela *competência técnica* e pelo rigor com que *cumpra seus compromissos*.

Para assegurar que suas Crenças constituam prática efetiva no dia-a-dia de sua atuação, deve ter como referenciais maiores do seu comportamento os seguintes **Valores Essenciais**: *Qualidade* – “Garantir, como padrão, a melhor prestação de serviços”. *Profissionalismo* – “A ética e a competência como bases no trabalho”. *Confiabilidade* – “Ser reconhecido como cumpridor dos compromissos assumidos”. *Comprometimento* – “Uma opção pessoal de encorajamento com o Negócio e seus resultados”.

A visão ampliada da CEB é “agregar valor ao processo de desenvolvimento regional, por meio de soluções de energia e serviços correlatos diferenciados pelo profissionalismo e pela excelência na prestação de serviços”. Essa Visão Ampliada do Negócio CEB extrapola a abordagem restrita de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia. Contempla, de forma abrangente, a razão de ser da Empresa, à luz de sua responsabilidade social e de seu papel de liderança na introdução do processo de

desenvolvimento regional, sem perder de vista o foco de privilegiar o usuário, e seu direito a um atendimento isonômico caracterizado pela melhor qualidade.

Os fundamentos da Identidade Institucional (Crenças, Valores Essenciais e Visão Ampliada do Negócio) tendem a serem permanentes, devendo, por isso, sempre orientar todas as suas decisões e ações. O ambiente empresarial em que está inserido é, por sua vez, dinâmico e mutável, sobretudo nestes tempos globalizados. Por isso a trajetória do desenvolvimento permanente, mais que uma necessidade, é fator de sobrevivência. Para garantir a competência continuada nesse contexto, precisa ter claramente identificados os referenciais do seu processo de desenvolvimento empresarial, que orientarão os rumos do seu modelo de gestão, são eles: ***Destinatários, Clientes, Parceiros Preferenciais e Resultados Empresariais Permanentes.***

A Companhia Energética de Brasília, atualmente possui um quadro de empregados composto por aproximadamente 913 funcionários, 110 estagiários, sendo a composição predominante por empregados masculinos.

A CEB comporta um quadro que engloba 4 grandes Núcleos Estratégicos constituídos por PRESI (Diretoria Geral e Presidência), NECOM (O Núcleo Estratégico de Comercialização), NEDIS (O Núcleo estratégico de Disponibilização de Energia) e NESUP (Núcleo Estratégico de Suporte à Gestão Empresarial). A área que será realizada a pesquisa é o NEXCI (Núcleo Executivo de Concepção e Implantação) que fica localizando dentro do NESDIS, e sua premissa é compreender a responsabilidade integrada pelo processo de concepção da disponibilização e sua concretização, além dos respectivos controles de desempenho técnico e sistematização.

A arquitetura organizacional da CEB (ANEXO II) configura-se com a visão de Processo Institucional Integrado com o seguinte preceito: “de princípio tudo tem a ver com todos”, no qual o grande mérito é garantir que as pessoas possam agregar valor ao negócio ao mesmo tempo em que possam estar sendo complementadas naquilo que não são seus pontos fortes, ou seja, garantir os resultados empresariais permanentes.

Inversamente aos modelos convencionais, em que as pessoas tendem a trabalhar para a estrutura, preocupadas mais com os limites do organograma, percebendo-se valorizadas pelo

título de seu cargo e pela posição hierárquica, na realidade do novo modelo da CEB, cada um deve ser reconhecido, avaliado e recompensado em função da capacidade demonstrada para agregar valor aos resultados globais do Negócio CEB.

2.2 AMOSTRA

A determinação da amostra foi realizada a partir das seguintes conceituações básicas. Para realização desta pesquisa foram escolhidos dois cargos para a realização da pesquisa: Eletricista e Eletrotécnico. Foi usada amostra de conveniência formada por 32 sujeitos, sendo todos do sexo masculino. Os sujeitos eram divididos em dois cargos, 14 eram Engenheiros e 18 eram Eletrotécnicos. As idades eram distribuídas da seguinte forma: 8 tinham a idade entre 26 e 33 anos, 6 tinham a idade entre 34 e 41 anos, 13 tinham idade entre 42 e 49 anos e 5 tinham a idade entre 50 e 57 anos. Entre os pesquisados, 4 eram solteiros, 26 eram casados e 2 possuem outro tipo de relação. Com relação à escolaridade, 4 possuem 2º grau completo, 6 possuem graduação incompleta, 14 possuem graduação completa, 2 possuem pós-graduação incompleta e 6 possuem pós-graduação completa.

2.3 INSTRUMENTO

O instrumento de coletas de dados utilizado foi o questionário (Apêndice 1) individual. Quanto ao conteúdo o questionário foi confeccionado através de pesquisas literárias, de questionários sobre qualidade de vida no trabalho – Pereira (2003). Através dos dados coletados foram realizadas as adequações a empresa a ser pesquisada.

O modelo de Walton foi selecionado para desenvolvimento da pesquisa por causa da riqueza de detalhes e preocupação com todos os aspectos descritos que provocam satisfação em seus oito critérios para o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho. Os demais autores pesquisados possuem muitos pontos em comum com os critérios utilizados para análise da QVT, porém de forma ampla. Já o modelo de Walton é um clássico muito utilizado em pesquisas diversas pela sua abrangência, sendo de fácil adaptação.

O modelo de Walton entre os demais apresentados, é o único que enfatiza questões elementares à realização do trabalho priorizando os fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e à remuneração, sem desconsiderar os demais elementos citados por outros estudiosos.

A amplitude deste modelo (considerando fatores internos e externos à organização) permite ao investigador condições de melhor avaliar o nível de QVT. Por tal motivo, foi este o modelo escolhido como referencial teórico para a elaboração da pesquisa.

Os oitos critérios apontados por Walton (Condições de trabalho, Uso e desenvolvimento de habilidades, Oportunidade de crescimento, Constitucionalismo, O trabalho e o espaço total de vida, Relevância social da vida no trabalho, Compensação justa e adequada, Integração social na organização) foram utilizados, apesar de que os termos Compensação justa e adequada foi alterado por Remuneração, e Integração social na organização foi alterado por Relacionamento Interpessoal. Foram acrescentados os critérios Ambiente de trabalho e Qualidade de Vida no trabalho. O primeiro critério foi incluído para ser verificada a condição física do ambiente de trabalho e a respeito da utilização de equipamentos de segurança. Já o segundo critério diz respeito à imagem que os empregados tem da empresa sobre o assunto QVT e como os empregados estão sendo informados e/ou participam de alguns projetos de QVT.

2.4 PROCEDIMENTO

O presente questionário foi apresentado a Gestora imediata que fez algumas alterações favoráveis à empresa. A fim de obter a citada amostra, foi realizada uma reunião onde a Gestora imediata fez um esclarecimento com o Gestor da área a ser pesquisada para obtenção de uma autorização e apoio para a realização da pesquisa. A pesquisadora se locomovia até o local da pesquisa através de um carro da empresa. O questionário foi aplicado na CEB do SIA no bloco B e na 904 Sul bloco B sala 33, nos dias 20 e 21 de Setembro de 2005, foram separados em quatro localizações divididas por área. Quando chegava à área desejada, se apresentava para a secretária que logo a encaminhava ao Gestor. A apresentação inicialmente era feita pelo Gestor que reunia seus empregados e explicava o porque a pesquisando estava

presente na área. Logo após, a apresentadora se apresentava, explicando o objetivo da pesquisa e explicava como era para ser respondido, pedindo a colaboração de todos os Engenheiros e Eletrotécnicos. O questionário era entregue e a pesquisadora ficava aguardando a devolução de cada um e esclarecia dúvidas quando solicitada.

3. RESULTADOS

Para análise dos dados foi utilizado o Excel para tabular os dados, baseados no pressuposto teórico, em função das categorias conceituais propostas por Walton sobre QVT.

Tabela 4: Condições de trabalho

CONDIÇÕES DE TRABALHO	ELETROTÉCNICO		ENGENHEIRO	
	média	d.p.	média	d.p.
01. Consigo realizar as atividades que são atribuídas dentro do meu expediente de trabalho.	3,33	0,59	2,79	0,80
02. Meu intervalo de almoço e lanche são suficientes para a satisfação de minhas necessidades.	3,39	0,61	3,21	0,70
03. Meu intervalo de almoço e lanche e não prejudica em nada meu trabalho.	3,33	0,69	3,64	0,50
04. Minha jornada de trabalho é cansativa ou estressante.	2,61	0,70	2,57	1,02

Primeiramente inquiriu-se os sujeitos sobre as condições de trabalho. Na tabela 4 pode-se observar que o item 1 - Consigo realizar as atividades que são atribuídas dentro do meu expediente de trabalho, a média estabelecida com os eletrotécnicos foi 3,33 e a dos engenheiros foi 2,79. No item 2 - Meu intervalo de almoço e lanche são suficientes para a satisfação de minhas necessidades, a média obtida com os eletrotécnicos foram 3,39 e com os engenheiros foram 3,21. No critério 3 - Meu intervalo de almoço e lanche e não prejudica em nada meu trabalho, a média alcançada pelos eletrotécnicos foi 3,33 e com os engenheiros foi 3,64. Já no critério 04. Minha jornada de trabalho é cansativa ou estressante, a média entre os eletrotécnicos foi 2,61 e entre os engenheiros foi 2,57.

Na quinta tabela os sujeitos foram colocados diante da situação de uso e desenvolvimento de habilidades. Com relação à afirmação da participação do pesquisado ser relevante para o alcance dos objetivos da empresa, os eletrotécnicos obtiveram uma média alta de 3,59. Já os engenheiros a média mais alta nessa situação foi 3,36 com relação às atividades que executam estão de acordo com a capacidade e o trabalho que executo oferece condições e oportunidades de utilizar seus conhecimentos e/ou habilidades.

Tabela 5: Uso e desenvolvimento de habilidades

USO E DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES	ELETROTÉCNICO		ENGENHEIRO	
	média	d.p.	média	d.p.
01. As atividades que executo estão de acordo com minha capacidade.	3,50	0,51	3,36	0,63
02. Tenho independência e liberdade na execução das atividades.	3,06	0,73	3,29	0,61
03. O trabalho que executo oferece condições e oportunidades de utilizar meus conhecimentos e/ou habilidades.	3,06	0,64	3,36	0,63
04. Disponho de todas as informações necessárias para a realização das atividades.	2,83	0,62	2,57	0,65
05. Minha chefia imediata me dá informações sobre meu desempenho e isto contribui para que eu o aprimore.	2,56	0,70	2,57	0,51
06. O planejamento e a distribuição das atividades do setor são discutidos com o grupo de trabalho.	2,67	0,77	2,64	0,84
07. As prioridades e objetivos de meu setor de trabalho são adequadamente planejados, favorecendo o meu desempenho individual.	2,65	0,79	2,43	0,65
08. Os objetivos a serem alcançados pela empresa são claros.	2,67	3,00	2,43	0,65
09. A minha participação é relevante para o alcance dos objetivos da empresa.	3,59	0,51	3,14	0,66

Na tabela de número 6 está representada a oportunidade de crescimento dos empregados dentro da empresa. As médias mais baixas para os dois cargos estão relacionadas ao mesmo item, “posso possibilidade e oportunidade de crescimento profissional na CEB”, a média dos eletrotécnicos foram 2,44 e a dos engenheiros foram 2,71.

Tabela 6: Oportunidade de crescimento

OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO	ELETROTÉCNICO		ENGENHEIRO	
	média	d.p.	média	d.p.
01. Possuo possibilidade e oportunidade de crescimento profissional na CEB.	2,44	0,78	2,71	0,73
02. Tenho conhecimento dos cursos de treinamento/capacitação da CEB.	2,94	0,75	3,14	0,36
03. Participo dos cursos de treinamento da CEB.	3,06	0,42	3,07	0,62
04. Os conhecimentos adquiridos no curso de treinamento/capacitação foram úteis para o desenvolvimento de minhas atividades.	3,06	0,54	2,93	0,47
05. A CEB me dá possibilidades de frequentar outros cursos (graduação, pós-graduação, especialização, etc), eventos (congressos, seminários, palestras, etc.) além dos oferecidos pela CEB.	3,56	0,51	3,50	0,65

Tabela 7: Relacionamento interpessoal

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	ELETROTÉCNICO		ENGENHEIRO	
	média	d.p.	média	d.p.
01. Os meus colegas de trabalho são cordiais comigo e me apóiam quando preciso.	3,28	0,46	3,14	0,53
02. O meu gestor é cordial comigo e me apóia quando preciso.	3,28	0,57	3,50	0,52
03. As relações sociais entre as áreas da CEB são harmônicas, existindo um clima que as favorece.	2,56	0,86	2,50	0,65
04. A CEB oferece condições de convivência e integração social.	2,67	0,69	2,31	0,63

Está representada na sétima tabela o relacionamento interpessoal. Onde as médias dos eletrotécnicos 2,56 e dos engenheiros 2,50 estão próximas no item “as relações sociais entre as áreas da CEB são harmônicas, existindo um clima que as favorece”.

O Ambiente de trabalho está representado na tabela de número oito, onde as médias mais altas para os dois cargos foram relacionadas no mesmo item, que afirma que na empresa todos os empregados que necessitam utilizam as ferramentas e técnicas de proteção e

segurança, a média dos eletrotécnicos apresentou 3,00 e as dos engenheiros foi apresentada por 2,93.

Tabela 8: Ambiente de trabalho

AMBIENTE DE TRABALHO	ELETROTÉCNICO		ENGENHEIRO	
	média	d.p.	média	d.p.
01. Considero boas as condições ambientais de trabalho (iluminação, equipamentos, segurança, higiene, ruídos, ventilação e organização) na Empresa.	1,94	1,00	2,36	0,93
02. Em meu ambiente de trabalho (CEB), o ruído, o calor, a poeira prejudicam minha saúde.	2,56	0,86	2,00	0,88
03. As atividades desenvolvidas no meu setor de trabalho oferecem risco a minha saúde e segurança.	2,56	0,78	2,00	0,96
04. Na Empresa todos os empregados que necessitam utilizam as ferramentas e técnicas de proteção e segurança.	3,00	0,59	2,93	0,47

Tabela 9: Remuneração

REMUNERAÇÃO	ELETROTÉCNICO		ENGENHEIRO	
	média	d.p.	média	d.p.
01. Minha remuneração atende as minhas necessidades.	2,47	0,94	2,57	0,76
02. Parte da minha renda é reservada para o lazer.	2,50	1,15	3,07	0,73
03. O meu pagamento é justo baseado nas exigências do trabalho que desempenho.	2,29	0,85	2,50	0,94
04. Meu salário comparado ao das outras empresas do ramo é considerado justo por mim.	2,59	0,80	2,64	0,74

Na tabela nove é inquirido o assunto remuneração. Onde as médias mais baixas estão representadas no item 3 no qual afirma que o pagamento é justo e baseado nas exigências do trabalho que desempenho, a média dos eletrotécnicos foram 2,29 e a dos engenheiros foram 2,50.

Estão representados na tabela dez os itens sobre constitucionalismo, onde a média mais baixa para os eletrotécnicos foi 1,94 no item 6, “é dada liberdade de expressão de pensamentos, idéias, ações, sem risco de represálias por parte da empresa”. Já o item mais baixo para os engenheiros, sinto-me prejudicado ou injustiçado com alguma coisa dentro da empresa”, obteve média 2,00.

Tabela 10: Constitucionalismo

CONSTITUCIONALISMO	ELETROTÉCNICO		ENGENHEIRO	
	média	d.p.	média	d.p.
01. Tenho conhecimentos de meus direitos e deveres dentro da empresa.	3,28	0,46	3,21	0,58
02. A CEB informa os direitos e deveres através de boletins, informativos e outros meios.	2,61	0,78	2,43	0,65
03. Os deveres são habitualmente cumpridos por mim.	3,33	0,49	3,50	0,52
04. A empresa se preocupa para que meus direitos sejam cumpridos.	2,59	0,71	3,00	0,55
05. Sinto-me prejudicado ou injustiçado com alguma coisa dentro da empresa.	2,63	0,89	2,00	0,68
06. É dada liberdade de expressão de pensamentos, idéias, ações, sem risco de represálias por parte da empresa.	1,94	0,75	2,38	0,77

Tabela 11: O trabalho e o espaço total de vida

O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	ELETROTÉCNICO		ENGENHEIRO	
	média	d.p.	média	d.p.
01. Minhas atividades na CEB não afetam a minha vida pessoal fora do ambiente de trabalho.	2,72	0,75	2,79	0,80
02. Sou constantemente solicitado a prestar serviços além da minha jornada de trabalho.	2,17	0,38	2,21	0,70
03. Durante a minha jornada de trabalho existem situações de tensão (conflitos) que afetam a minha vida pessoal.	2,28	0,83	2,36	0,74

Os itens da tabela de número onze, o trabalho e o espaço total de vida, ficaram com a média muito próximas. No item 1, “minhas atividades na CEB não afetam a minha vida pessoal fora do ambiente de trabalho”, a média para os eletrotécnicos foram 2,72 e as dos engenheiros foi 2,79. O tópico 2, “Sou constantemente solicitado a prestar serviços além da minha jornada de trabalho”, a média dos eletrotécnicos foi 2,17 e a dos engenheiros foi 2,21. Já no item 3, “Durante a minha jornada de trabalho existem situações de tensão (conflitos) que afetam a minha vida pessoal.”, a média entre os eletrotécnicos foi 2,28 e entre os engenheiros foi 2,36.

Tabela 12: Relevância social da vida no trabalho

RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO	ELETROTÉCNICO		ENGENHEIRO	
	média	d.p.	média	d.p.
01. O meu trabalho é valorizado pela CEB.	2,71	0,59	2,71	0,80
02. A opinião que a CEB tem do meu trabalho interfere no desempenho das atividades.	2,71	0,69	2,54	0,78
03. Considero que o trabalho desenvolvido pela CEB tem importância para a sociedade.	3,67	0,49	3,64	0,50
04. Necessito receber autorização superior para decidir o que fazer e como fazer o meu trabalho.	2,78	0,65	2,21	0,70
05. Tenho conhecimento necessário ou suficiente para decidir o que fazer e como fazer o meu trabalho.	3,06	0,54	3,29	0,47
06. É de minha responsabilidade o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executo.	3,44	0,51	3,29	0,73
07. Em meu tempo livre, pratico atividades esportivas com regularidade.	2,53	0,94	2,93	1,07
08. Me sinto realizado com o trabalho que desenvolvo.	2,67	0,59	3,14	0,66

Na tabela de número doze está representado o assunto sobre relevância social da vida no trabalho, no item 1, “O meu trabalho é valorizado pela CEB”, a média dos dois cargos (eletrotécnicos e engenheiros), foram a mesma 2,71.

Inquiriu-se na tabela número treze o assunto sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Nota-se que com relação ao item 4, que os engenheiros consideram importantes e participam

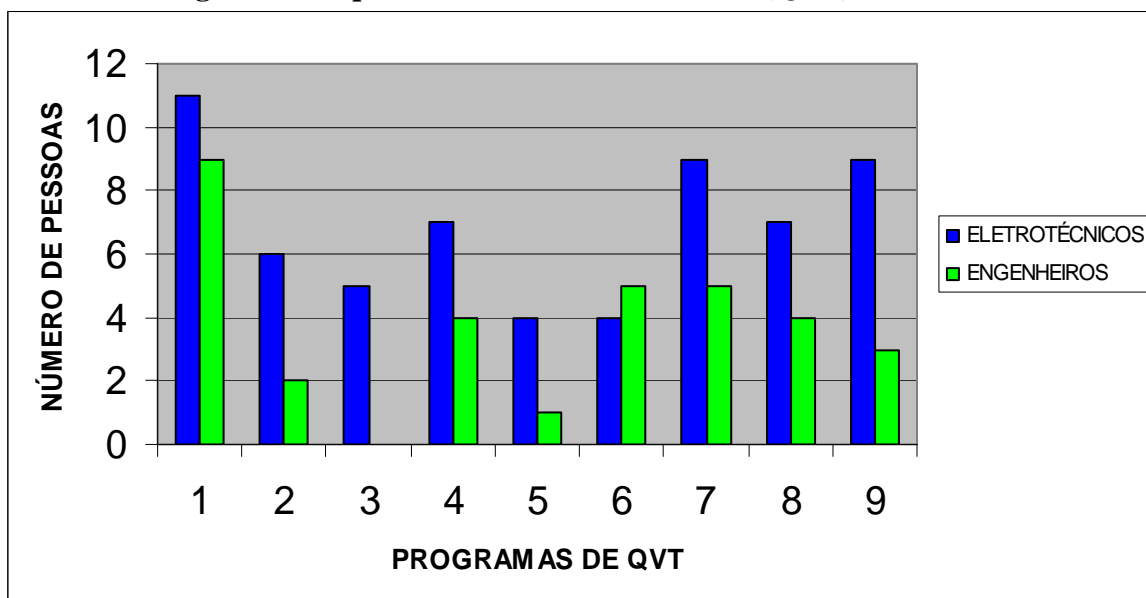
das Campanhas de saúde com a média de 2,93. Já os eletrotécnicos consideram importantes, já participaram ou participam da orientação nutricional com a média 2,44.

Tabela 13: Qualidade de vida no trabalho (QVT)

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	ELETROTÉCNICO		ENGENHEIRO	
	média	d.p.	média	d.p.
01. Há resultados mensuráveis das ações e programas de QVT.	2,31	0,79	2,00	0,74
02. Minha lotação utiliza práticas relacionadas ao bem-estar no trabalho.	2,12	0,49	1,92	0,76
03. Participo do Blitz Saúde (projeto de qualidade de vida)?	2,22	0,73	1,86	0,66
04. Participo do Coral (programa de qualidade de vida)?	1,83	0,71	1,57	0,65
05. Participo das Campanhas de saúde?	2,89	0,83	2,93	0,83
06. Participo ou já participei da orientação nutricional?	2,44	0,92	2,00	0,88
07. Tenho conhecimento do projeto para dependentes químicos?	2,94	0,73	3,00	0,88

No item 8 sobre programas de QVT apresentado no questionário, foram proporcionados 9 programas, onde os sujeitos pesquisados deveriam marcar o que achavam necessários para uma possível implementação. Os programas proporcionados foram: 1- Ginástica Laboral; 2- Sala de descompressão (sala com colchonetes, almofadas, música ambiente para relaxar); 3- Sinal do humor (sinal que fica fixado na entrada do trabalho, onde o empregado irá marcar seu humor do dia, a cor vermelha significa que está nervoso, estressado, a cor amarela significa que está calmo, tranquilo e a cor verde que está feliz, alegre); 4- Implantação de caminhadas integrativas; 5- Implantação de aulas de dança; 6- Implantação de programas de almoço de integração; 7- Implantação de jogos de integração; 8- Implantação de grupos antiestresse; 9- Implantação de programas antitabagismo. Representado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Programas de qualidade de vida no trabalho (QVT)



Verifica-se no gráfico 1 que a Ginástica Laboral foi o programa mais solicitado, onde 11 eletrotécnicos e 9 engenheiros sugeriram para ser implantado. Nota-se também que nenhum engenheiro solicitou o “sinal do humor” (item 3 do gráfico), ao contrário 5 eletrotécnicos acharam importante.

Ainda dentro do tópico Qualidade de vida no trabalho, o item 9 do questionário, era para o empregado dar sugestão para melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho na CEB. Alguns dos eletrotécnicos deram as seguintes sugestões: debates filosóficos, “investir mais na segurança, manutenção de equipamentos, sinalização, não trabalhar só em áreas de risco, reposição de perdas salariais, estímulo”, “adotar um sistema de rodízio de atividades para que, o empregado, conheça outras áreas e atividades além da que já desempenha”, “melhorando as campanhas de motivação, integração e salariais”, “ter certeza que teremos um reconhecimento profissional e salarial”, “uma maior integração entre as pessoas, dentro e fora da empresa”, “valorizando os empregados aqui lotados com salários mais justos e dispensar os apadrinhados políticos, aqueles que aqui caíram de pára-quedas e não tem o mesmo compromisso com a empresa como nós efetivados”, “fazer atividades físicas nas várias agências e postos da CEB”, “uma frequência maior de atividades envolvendo os empregados da empresa, atividades esportivas nos fins de semana, confraternização de fim de ano são algumas maneiras de melhorar a QVT”, “visita da diretoria no local de trabalho”.

Já os engenheiros deram as seguintes sugestões para melhoria da QVT na CEB: “implantação das quintas culturais no SIA, é uma experiência interessante”, “mudar os diretores e o pessoal de RH”, “adequação de espaços e mobiliário”, “liberação da quadra do SIA para práticas de esporte no intervalo de almoço e à tarde, sala de ginástica e banheiro (vestiário) para o horário do almoço”, “implantar mecanismos para que a diretoria ouça os anseios dos empregados diretamente e conheça o trabalho desempenhado por eles no dia-a-dia”, “melhorar as instalações físicas das áreas do SIA”.

4. DISCUSSÃO

Verifica-se na tabela 4 que os dois cargos possuem realização das atividades que são atribuídas dentro do expediente de trabalho, onde todos conseguem concluir as atividades dentro da jornada de trabalho. Tanto os eletrotécnicos quanto os engenheiros conseguem a satisfação de suas necessidades dentro do intervalo de almoço e lanche, além disso, esses intervalos não prejudicam em nada no trabalho. A metade dos entrevistados para ambos os cargos acha que a jornada de trabalho não é cansativa e estressante. A carga horária de todas as funções desenvolvidas dentro da organização obedece à legislação vigente e conforme a pesquisa, não causam estresse e cansaço entre os trabalhadores da área em questão na metade dos trabalhadores. É necessário o horário de almoço e lanche, e a realização das atividades dentro da jornada de trabalho, pois se ultrapassar o horário com frequência, os empregados ficam cansados e estressados, não tendo um bom rendimento e uma qualidade no resultado.

Na tabela 5 nota-se que as atividades executadas pelos sujeitos estão de acordo com as respectivas capacidades, possuindo independência e liberdade de execução das atividades. O trabalho oferece condições e oportunidades de utilizar os conhecimentos e/ou habilidades. Verifica-se que falta um claro planejamento das atividades da área, não existindo uma clareza dos objetivos esperados do trabalho, demonstrando não ser uma prática da organização. Apesar da falta dos objetivos das informações, a despeito disso, avaliam sua participação relevante para o alcance dos objetivos da empresa. Existe uma não clareza do que espera ser cumprido, mesmo assim o trabalho é importante, pois vê o bem estar da população em geral, apesar de tudo o trabalho é realizado. É importante ressaltar a necessidade de uma investigação com o comprometimento com o trabalho na organização (não clareza do planejamento), os empregados trabalham em prol do alcance dos objetivos. Os empregados necessitam de uma clareza nos objetivos a serem alcançados, para poder ter satisfação na realização e lutar para o resultado do mesmo.

Com relação à tabela 6, a média dos eletrotécnicos ter sido 2,44 e a dos engenheiros ter dado 2,71, a média dos dois cargos está entre concordo e discordo, no caso os engenheiros pode ter dado maior pelo fato de que não ocorre mudança de cargo e função só é realizada através de concurso público, a não ser se forem promovidos a Gestor, que é mais favorecido ao cargo de engenheiros do que o dos eletrotécnicos. Pode ser aproveitada a avaliação de desempenho para possíveis remanejamentos ou aplicar outros testes de sondagem de aptidões.

Pode fazer uma reorganização das tarefas, com maior distribuição das atividades. De maneira geral os trabalhadores tem conhecimento e participa dos treinamentos/capacitação. Entretanto, os sujeitos consideram os treinamentos realizados úteis para o desenvolvimento das atividades. Todavia, os dois cargos concordam que a CEB investe em treinamentos/capacitação e dá a possibilidade do empregado frequentar outros cursos (graduação, pós-graduação, especialização, etc), eventos (congressos, seminários, palestras, etc.), oferecendo a melhoria profissional.

Confere-se na tabela 7 que todos os colegas de trabalho e o Gestor são cordiais e apóiam quando é necessário. Os sujeitos pesquisados avaliam entre as áreas da CEB uma relação pouco harmoniosa, pois a média dos eletrotécnicos foi 2,56 e a dos engenheiros é 2,50, ficando estão entre as categorias de concordo e discordo. Ambos os cargos referem-se que a CEB não vem oferecendo condições de convivência e integração social, com as médias entre concordo e discordo. Como alternativa que sejam realizadas: jogos de integração, festas comemorativas, atividades beneficentes, exercícios matinais como relaxamento, alongamento tai chi chuan e até mesmo a ginástica laboral, melhorando o relacionamento interpessoal e o relacionamento entre as áreas. As competições tradicionais objetivam os seguintes propósitos: melhorar a imagem da empresa junto aos seus empregados; integrar as famílias dos empregados à empresa; integrar a empresa à comunidade local; proteger a psicossomática dos empregados; melhorar as relações do trabalho; ampliar os benefícios sociais; ocupar o tempo livre pelos funcionários. Walton (1974) ressalta a importância das relações interpessoais, que na CEB acontece dentro da área que os sujeitos estão inseridos, o que faz com que o trabalhador sinta-se integrado ao grupo. Mas não possui um espírito de equipe junto aos trabalhadores da organização, fazendo com que falte um comprometimento mútuo entre as áreas e os indivíduos.

Constata-se na tabela 8 que os dois cargos não possuem boas condições ambientais de trabalho (iluminação, equipamentos, segurança, higiene, ruídos, ventilação e organização) na empresa, sendo que a média dos engenheiros foi 2,36 ficando entre a classificação concordo e discordo. Consideram também que o ambiente de trabalho e as atividades desenvolvidas prejudicam a saúde, sendo que os eletrotécnicos obtiveram a média 2,56, entre os critérios discordo e concordo com relação. Os dois cargos consideram que na empresa todos os empregados que necessitam utilizam as ferramentas e técnicas de proteção e segurança, sendo que a média dos engenheiros foi 2,93 chegando mais próximo da classificação “concordo”. A

organização respeita as normas de segurança, utilizando equipamento de proteção individual, e procura continuamente diminuir os possíveis acidentes de trabalho. Mas as condições ambientais estão baixas, prejudicando a saúde dos trabalhadores. Faz-se necessário ressaltar que, para Walton, independentemente da posição hierárquica ocupada, existem diversos trabalhadores insatisfeitos e alienados perante as inúmeras deficiências percebidas no ambiente de trabalho, que afetam diretamente a QVT. Estão reclamando que o ambiente de trabalho é ruim, a literatura diz que é importante fazer um trabalho de ergonomia, o ambiente de trabalho está necessitando de mudanças, uma vez que está prejudicando a saúde dos empregados.

Com relação à Remuneração (tabela 9), os sujeitos ficaram divididos entre as classificações discordo e concordo, os engenheiros com a média 2,57 e os eletrotécnicos com a média 2,47, no item a remuneração atende as necessidades dos cargos. Parte da renda dos engenheiros é reservada para o lazer, mas as dos eletrotécnicos a média foi 2,50, indicando uma divisão entre as respostas concordo e discordo. O salário comparado com de outras empresas do ramo são considerados injustos para os dois cargos, mas as médias ficaram entre as faixas concordo e discordo, os eletrotécnicos com a média 2,29 e os engenheiros com a média 2,50. A remuneração de um trabalhador de outra organização do mesmo ramo é igual ou diferente com a remuneração recebida pelos empregados da organização pesquisada, quando executam tarefas semelhantes, mas ocorreu uma variação entre os resultados, ficaram entre a classificação do discordo e do concordo, os eletrotécnicos com a média 2,59 e os engenheiros com a média 2,64. É importante ressaltar a necessidade de ser realizada uma comparação da remuneração dos empregados das CEB com funcionários de empresas privadas, verificando plano de cargos e salários.

Verifica-se na tabela 10 que os dois cargos têm conhecimentos de seus direitos e deveres dentro da empresa. Mas a CEB não informa os direitos e deveres dos trabalhadores através de boletins, informativos e outros meios, pois aconteceu uma divisão dos resultados entre concordo e discordo, os eletrotécnicos obtiveram a média 2,61 e os engenheiros tiveram a média 2,43. Mas todos habitualmente cumprem com os deveres. Os engenheiros concordam que empresa se preocupa para que os direitos sejam cumpridos, já os eletrotécnicos discordam, pois suas repostas obtivera a média 2,59, ficando entre concordo e discordo. Ambos os cargos se sentem prejudicados ou injustiçados com alguma coisa dentro da empresa, pois a média dos eletrotécnicos (2,63) e dos engenheiros (2,00) ficaram entre as

respostas concordo e discordo. Os dois cargos consideram que não possuem liberdade de expressão de pensamento, idéias, ações, sem riscos de represálias por parte da empresa. A organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores, previstos por lei, como férias, 13º salário, horário de trabalho, entre outros direitos assegurados constitucionalmente. Mas os trabalhadores não possuem abertura para dar sugestões e manifestar suas idéias aos seus superiores hierárquicos, a literatura diz que é necessária a valorização do empregado, a empresa precisa valorizar suas idéias, para o empregado se sentir satisfeito e “vestir a camisa” da empresa. Uma forma de trabalhar esta questão é a avaliação 360º como é citado por Carvalhal e Ferreira (2000), onde todos são avaliados, por todos, podendo ocorrer uma abertura na liberdade de expressão de pensamentos, idéias e ações, todos poderão ter conhecimentos e cumprirem seus deveres aprendendo e amadurecendo com o feedback mencionado. A instituição deve estar incrementando também os mecanismos de divulgação e informação sobre os direitos e deveres dos empregados.

Na tabela de número 11, relacionada ao trabalho e o espaço total de vida, os sujeitos pesquisados consideram que as atividades na CEB afetam a vida pessoal fora do ambiente de trabalho, pois as médias foram respectivamente 2,72 e 2,79 para os eletrotécnicos e engenheiros, onde as respostas ficaram entre o fator concordo e discordo. Avaliam que são constantemente solicitados a prestar serviços além da jornada de trabalho, os resultados dos eletrotécnicos e dos engenheiros foram divididos com as respectivas médias 2,17 e 2,21. Ambos os cargos analisam que durante a jornada de trabalho existem situações de tensão (conflitos) que afetam a vida pessoal, as médias ficaram entre a classificação concordo e discordo, os engenheiros com a média 2,36 e os eletrotécnicos com a média 2,28. As atividades deveriam ser divididas de forma igualitárias, ou contratar mais profissionais para trabalharem na área, pois os empregados estão ficando além do horário do trabalho, com situações de tensão, conseqüentemente está afetando a vida pessoal fora do ambiente de trabalho.

Com relação à relevância social na vida do trabalho, apresentado na tabela 12, os dois cargos apresentam que o trabalho não é valorizado e que a opinião da CEB interfere no desempenho das atividades, onde nesses dois pontos levantados, os resultados ficaram entre concordo e discordo, com respectivas médias, dos eletrotécnicos 2,71 nas duas e 2,71 e 2,54 para os engenheiros. Consideram que o trabalho desenvolvido pela CEB tem importância para a sociedade. Os eletrotécnicos e os engenheiros necessitam receber autorização superior para

decidir o que fazer e como fazer o trabalho, sendo que as médias encontradas foram 2,78 e 2,21 respectivas, com uma divisão entre concordo e discordo. Eles têm conhecimentos necessários ou suficientes para decidir o que fazer e como fazer o trabalho e são de inteira responsabilidade o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho executado. Ambos os cargos não praticam atividades esportivas com regularidade, onde a média ficou entre o concordo e o discordo, com a média 2,53 para os eletrotécnicos e 2,93 para os engenheiros. Os engenheiros se sentem realizados com o trabalho que desenvolvem, mas os eletrotécnicos ficaram com a média 2,67 entre concordo e discordo. Nem todos estão satisfeitos com o trabalho que realizam, conseqüentemente prejudica a produtividade e a motivação dos empregados desta empresa. Relatado anteriormente a atividade física é muito importante para que o indivíduo obtenha uma boa qualidade de vida e o previna de patologias. Segundo Ogata *apud* Abrão (2004 p. 22), “qualidade de vida no trabalho é a capacidade da empresa em atender as expectativas de satisfação pessoal e bem-estar dos seus colaboradores na execução de suas tarefas”, os colaboradores tem que estarem satisfeitos com o trabalho para que ocorra uma qualidade de vida no trabalho. É necessário valorizar os empregados, pode-se implementar uma ouvidoria interna para que a empresa tenha conhecimento de perto do que os empregados estão passando, e para que os mesmos se sintam mais valorizados, podendo colocar suas reivindicações, sugestões e agradecimentos.

Na tabela 13 sobre Qualidade de Vida no trabalho, os dois cargos consideram que não há resultados mesuráveis das ações e programas de QVT já existentes na CEB, sendo que a média dos eletrotécnicos é 2,31 entre concordar e discordar. Consideram também que a área de lotação não utiliza práticas relacionadas ao bem-estar no trabalho, mas uma vez os eletrotécnicos ficaram divididos nas suas respostas com a média 2,12. A maioria dos pesquisados não participam do Blitz Saúde e nem do Coral (programas de qualidade de vida). A baixa participação no Blitz saúde pode ser pelo fato de ser um projeto novo, que na época da pesquisa só tinha uma turma na 904 Sul. Já o coral, na época da realização da pesquisa tinha dois meses de funcionamento, antes de ser iniciado teve uma ampla divulgação com a maestrina indo até o local de trabalho de todos os empregados. Mas com relação a participação das campanhas de saúde as respostas ficaram divididas, entre discordo e concordo, com a média par os engenheiros 2,93 e 2,89 para os eletrotécnicos. As Campanhas de saúde são bem divulgadas com um período grande na sua realização. A maioria não participa ou nunca participou da orientação nutricional, com a média dos eletrotécnicos igual a 2,44 entre concordo e discordo. Os empregados têm a disponíveis os serviços dos

nutricionistas e mas os mesmos não consideram necessários, é importante que as pessoas se conscientizem de uma alimentação saudável. Uma das formas de se praticar a qualidade de vida é introduzindo no seu cotidiano uma alimentação saudável. Os engenheiros têm conhecimento do projeto para dependentes químicos, e os eletrotécnicos ficaram com as respostas divididas com a média igual a 2,94. Caberá a área de RH fazer uma maior divulgação dos programas de QVT, explicando seus objetivos, quais serão os resultados caso a pessoas venha participar, mostrar que as empresas estão em constante processo de mudança, hoje em dia estão mais voltadas para a saúde do trabalhador.

No gráfico 1, a Ginástica Laboral foi considerada como o programa mais importante para ambos os cargos. Para Zilli (2002), a Ginástica Laboral, aumenta a produtividade, ocorre redução de acidentes de trabalho e há uma diminuição significativa das faltas ao trabalho. O aumento da produtividade se dá basicamente pela maior disposição do funcionário e pela redução da fadiga, supostamente propiciado através da atividade física. O programa de jogos de integração também que foi de comum acordo entre os cargos, 5 engenheiros e 9 eletrotécnicos marcaram este item. Outro programa admirado pelos eletrotécnicos foi o programa de antitabagismo, onde 9 sujeitos assinalaram. Já os engenheiros apontaram as caminhadas de integração como necessária, apenas 5 marcaram esse programa. Vale ressaltar que apesar dos sujeitos terem conhecimento da importância da QVT, no momento de assinalar os programas que consideram importantes poucos identificaram os programas necessários, dando um resultado baixo comparando com a quantidade de sujeitos pesquisados. É necessário uma maior divulgação dos programas de QVT, ressaltando a importância de ter uma boa qualidade de vida.

O principal critério encontrado nesta pesquisa é que tanto os engenheiros quanto os eletrotécnicos estão necessitando melhorar a qualidade de vida no trabalho, onde os engenheiros têm uma percepção maior desta gravidade, pelo fato de ter um grau de instrução mais elevado, são mais exigentes e tem maior facilidade de verificar essa defasagem. Percebe-se a necessidade de melhoria da qualidade de vida no trabalho dos empregados da CEB lotados no NEXCI, modificando o ambiente de trabalho através da ergonomia, fazer um trabalho de sensibilização da importância do feedback para o desempenho profissional e pessoal, realizar uma ampla divulgação dos programas de QVT, explicando sua importância, e colocar uma ouvidoria interna para melhorar a comunicação entre os empregados e a diretoria.

5. CONCLUSÃO

Programas de Qualidade de Vida no Trabalho podem incrementar a produtividade através da melhoria da comunicação e coordenação entre os empregados e as diversas áreas da empresa, do crescimento da motivação do trabalhador no que diz respeito aos seus aspectos individuais, e da constante capacitação para o aprimoramento do desempenho. No século 21, o novo modelo empresarial, está baseado em indivíduos saudáveis, dentro de organizações saudáveis, que repitam e cooperem para uma comunidade e meio ambientes saudáveis.

A empresa está em permanente mudança, por ser um organismo vivo. Na busca de um equilíbrio dinâmico, visando à sobrevivência e ao crescimento, os indivíduos nas suas equipes estão basicamente alterando seus estados. No dia-a-dia, os indivíduos explanam uma gama variável de práticas e comportamentos. São observadores e ao mesmo tempo são observados. A frequência com que determinadas práticas e comportamentos são manifestados caracteriza, numa faixa determinada de tempo, estilos pessoais e características predominantes que permitem a elaboração de “fotografias” significativas para a observação e a análise. As “fotografias” em movimentos apontam a tendência, e esta permite fazer inferências sobre o ciclo de evolução do comportamento dos indivíduos da organização.

O momento de transformação pela qual a CEB está passando, constituem potencialmente uma oportunidade para reorganizar o trabalho, de tal forma que a qualidade de vida e a eficácia organizacional sejam melhorados, que as características que se atribuem a um trabalho que tem sentido possam orientar as decisões e as intervenções dos responsáveis pelos processos de transformações organizacionais. Poderia começar com exercícios matinais como relaxamento, alongamento, Tai Chi Chuan, Ioga, automassagem, ou até mesmo a ginástica laboral. Proporcionando ao empregado a Qualidade de Vida no Trabalho, sanando ou amenizando as dimensões avaliadas através da pesquisa, tem-se seqüência maior responsabilidade, autonomia, participação no processo decisório, nos resultados e no seu desenvolvimento completo, e o individuo terá maior oportunidade de realização pessoal e progresso em seu trabalho. Os efeitos da implementação dos programas de QVT são: instabilidade emocional, diminuição na rotatividade, na manifestação do estresse, no absenteísmo, no alcoolismo, na dependência química, etc.

Como sugerido pelos pesquisados, a Ginástica Laboral é de extrema valia para ser implantado na CEB. O aperfeiçoamento da segurança no trabalho por meio dos exercícios de

pausa ou aquecimento – manutenção durante o horário de trabalho – ocorre o aumento da produtividade e melhores condições de saúde, resultando uma redução do absenteísmo e da rotatividade. Ganha a empresa por melhorar a saúde de seus funcionários e ganha o empregado na qualidade de vida. Cañete (2001) *apud* Zilli (2002) menciona que a ginástica desenvolve a coordenação, atenção, facilita a realização de trabalhos, diminui a fadiga e é estimulante de ordem psicológica. É importante ressaltar que a Ginástica Laboral é um elemento de um projeto de Qualidade de Vida no Trabalho com seus objetivos voltados à saúde do trabalhador e tal projeto tem parâmetros ergonômicos que não se restringem exclusivamente à prática física.

Todas as empresas são capazes de possuir um programa de Ginástica Laboral, bastando determinar corretamente seus objetivos e delimitar sua aplicação de maneira a não prejudicar o andamento das suas atividades. Antes ou a partir de uma implantação, é interessante, a coleta constante de dados para comparações futuras e acompanhamento do programa que está sendo executado. Como por exemplo analisar a estatística do absenteísmo, dos afastamentos, das produtividades, da procura pelo ambulatório, dos acidentes de trabalho, etc.

Outra ressalva interessante que também foi apontada pelos pesquisados é a adaptação do trabalho ao ser humano através da ergonomia, com base nos meios físicos, cognitivos, ambientais e psicossociais. A ergonomia vem recebendo espaço e direcionando as melhores soluções para o problema homem-máquina, pois está preocupada com o bem-estar e a qualidade de vida do homem. Porém, em atividades em que os movimentos são cíclicos, curtos e repetitivos, somando a uma contração muscular isométrica, por uso biomecanicamente incorreto do corpo, devido a vícios posturais, são necessários mais do que móveis ergonômicos para a adequada execução das tarefas e prevenção dos distúrbios osteomusculares, em decorrência da fadiga muscular. De acordo com revista *Internacional do Trabalho* *apud* Zilli (2002 p. 10), a ergonomia foi conceituada como sendo: “a aplicação conjunta de algumas ciências biológicas para assegurar entre o homem e o trabalho uma mútua e ótima adaptação, com a finalidade de incrementar o rendimento do trabalhador e contribuir para o seu bem-estar”.

Portanto se faz indispensável a implantação de uma ergonomia de concepção, pois somente a monitoração das queixas dos trabalhadores ou do tratamento médico conduz a um

falso senso de segurança, já que a LER/DORT na maior parte das vezes apresenta manifestações tardias advindas de problemas originados por lesões contínuas e cumulativas. O que se recomenda não é apenas a implantação de uma ergonomia de concepção do posto de trabalho ou de uma ergonomia de correção, mas, principalmente, uma ergonomia de conscientização, na qual o trabalhador aprenda a portar-se de forma segura perante a situação de trabalho, sabendo como colocará em risco a sua saúde e segurança, bem como os procedimentos a serem adotados para eliminar ou minimizar os riscos. Diversos aspectos do ambiente de trabalho precisam ser considerados para identificar e abordar as causas da LER/DORT. Os fatores psicossociais, incluindo o estresse na circunstância de trabalho, e o clima organizacional da empresa podem influenciar a eficácia das medidas preventivas.

Conforme já mensurado, anteriormente, no questionário aplicado, a CEB possui um projeto com nome de Projeto Blitz Saúde (2005), tem por objetivo geral sensibilizar os empregados a aderir e manter tratamento especializado visando à gestão da própria saúde. Reduzindo a incidência de casos de doença, proporcionando maior conscientização aos empregados da manutenção da sua saúde, diminuindo as faltas por motivo de doença, contribuindo para diminuição de custos com a utilização do Plano de Saúde, e despertando para a aquisição de novos hábitos. Desenvolvido pela CEB pretende-se uma ação no período de 4 (quatro meses) em que ao longo de oito sessões quinzenais, com duração de duas horas cada, um grupo de mínimo de 5 e máximo de 15 pessoas serão atendidas pela equipe multidisciplinar da empresa. Será realizado um trabalho multidisciplinar no formato grupo aberto de ajuda mútua, utilizando uma abordagem sistêmica com emprego de dinâmicas de grupo, palestras e recreação, com o objetivo de atuar efetivamente no controle de peso, contribuindo para a diminuição da obesidade e de suas conseqüências. Nas sessões são trabalhados respectivamente os seguintes temas: Afetividade, Alimentação, Família, Compromisso, O corpo fala, Nutrir, A água, Reafirmando a Saúde na Família.

A partir da análise de alguns programas de QVT é importante enfatizar os programas da CASSI e da Caixa Econômica Federal, através destas, será estruturada a proposta de QVT da CEB. A CASSI também está trabalhando na mesma linha do programa Blitz Saúde, só que é denominado Grupo de Vida Saudável (GVS), é um grupo de educação e reflexão que propõe aperfeiçoar a qualidade de vida no ambiente de trabalho, por intermédio de práticas de promoção da saúde. A meta está em conscientizar os empregados para modificarem seus hábitos de vida nos diferentes ambientes de seu cotidiano, como no trabalho, na família e na

sociedade, que precisam estar interligados no seu processo de autocuidado com a saúde. A GVS tem duração de um mês, com quatro encontros semanais sequenciais que duram 50 minutos cada, com no máximo 25 participantes. Os temas abordados no GVS são: Mudança, Hábitos Alimentares Saudáveis, lidando com o Estresse, e Construindo Meu Próprio Projeto de Vida, são desenvolvidas técnicas criativas e lúdicas em uma abordagem participativa.

Para a criação do Coral da CEB foram considerados os índices de absenteísmo e os indicadores de saúde dos empregados, o Coral é uma atividade que desperta a alegria do trabalho em grupo envolvendo todos para uma participação maior na busca de objetivos e resultados organizacionais. Seu objetivo geral é promover um ambiente de trabalho mais agradável, buscando o aumento de indicadores positivos de saúde e da qualidade de vida dos empregados. Procurando melhorar a eficiência operacional e a motivação para o trabalho; utilizar a música como ferramenta de combate ao estresse; incentivar o relacionamento interpessoal e a qualidade de vida de seus colaboradores; promover marketing cultural da Empresa em eventos internos e externos. Existem dois grupos de ensaios semanais, um no auditório da 904 e outro na sala de treinamento no SIA.

A Caixa Econômica Federal, nas suas quinze filiais, fez uma distribuição dos projetos planejados e / ou realizados, onde foi dividido o tema em cinco saúdes para melhor a qualidade de vida do empregado: Emocional, Física, Intelectual, Profissional e Social. A proposta é que cada um pense e escolha um estilo de vida saudável, que faça sentir bem-estar e que permita aceitar as dificuldades enfrentadas no cotidiano como uma lição a cada dia. Propõe-se que se transforme o que se pensa para sua vida em ações práticas no dia a dia.

Seria interessante, na CEB, estar fazendo uma separação nas áreas da Saúde, parecido com o da Caixa Econômica Federal, dividindo entre as áreas os programas de qualidade de vida no trabalho e implantação de novos programas de QVT. Dessa forma o empregado terá maior visualização dos programas, através das divulgações nos locais de trabalhos, com filipetas, com flashes e e-mails, terá conhecimento da importância e para que serve cada programa de QVT. A separação pode ser realizada com o seguinte conteúdo em cada área: A *Saúde Emocional* convoca você a não negar suas emoções, apesar da racionalidade imposta pelo mundo (especialmente do trabalho). A capacidade de expressar a alegria ou tristeza, o riso ou o choro, autorizando-se a viver com plenitude as emoções decorrentes das idas e vindas que ocorrem na vida, pode ser considerada uma conquista em meio a uma cultura

social que reforça de forma unilateral somente a alegria, o sucesso. A *Saúde Física*, trata o esporte como uma opção pessoal, entretanto, é importante salientar que a prática de atividade física já é um ótimo instrumento de promoção da saúde, diminuindo de forma significativa o risco de patologias. A *Saúde Intelectual*, existem áreas intelectuais diferentes que nos fazem ter interação com o meio ambiente, capacidade de solucionar problemas, ter informações gerais, entre outras tantas habilidades. Alguns elementos que nos auxiliam são a concentração, o raciocínio verbal, o raciocínio matemático, a organização do pensamento, capacidade de análise e síntese de idéias. Quando algo não vai bem pode-se apresentar dificuldades na concentração, na compreensão de informações, esquecimentos e vários outros sintomas que podem nos levar mais rapidamente a alguma doença. Para existir a *Saúde Profissional*, o trabalho deve apresentar nível adequado de qualidade de vida, dando oportunidades ao indivíduo de: usar e desenvolver suas capacidades intelectuais e humanas; ter senso pessoal da relevância do seu trabalho nos aspectos intelectual, social e afetivo, tendo o prazer de contribuir para o desenvolvimento da sociedade; ser reconhecido por suas realizações, trazendo satisfação e motivação para novas ações e busca de ascensão profissional; ter apoio e incentivo para melhorar suas habilidades e competências; praticar o desenvolvimento profissional constante e aprendizagem contínua. A *Saúde Social*, afirma que a habilidade de construir bons relacionamentos é fundamental. Está intimamente ligada ao êxito na vida profissional, pessoal e familiar. A boa vontade e cooperação de outras pessoas são pontos a serem conquistados e repercutem na produtividade, na qualidade do trabalho e na motivação.

É importante ressaltar a necessidade de ser implantado uma Ouvidoria Interna, para que os funcionários tenham um canal de comunicação eficaz entre os Gestores, Diretores e Presidente. Pois uma das sugestões apresentada pelos pesquisados foi a implantação de mecanismos para que a diretoria escute os anseios dos empregados, por isso a importância da Ouvidoria interna. Para que os empregados sejam escutados, uma forma de manifestação com suas sugestões, reclamações, solicitações, denúncias, elogios e atendimentos em geral. Onde possam ser tomadas as providências necessárias, como por exemplo, remanejamento. O ouvidor deve agir com rapidez e, sobretudo, confidencialidade, propiciando um constante feedback à organização, no sentido de atendimento às necessidades dos empregados, podendo melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores da CEB. A ferramenta se torna mais legítima quando às informações e/ou sugestões resultam numa melhoria de processos. A idéia é assistir o empregado durante todo o processo, mostrando que a Ouvidoria está do seu lado e que tudo está sendo feito para buscar o melhor atendimento à sua demanda, é fundamental um amplo

esclarecimento quanto aos objetivos, alcance e finalidade da mesma. Para Calaza (2005), para a escolha do profissional não há um padrão, mas existe uma tendência de que o ouvidor contém formação em psicologia ou comunicação. É sempre preferível que seja uma pessoa que não tenha uma relação mais profunda com a organização, para que não seja “contaminada” pela sua cultura. As regras básicas de uma ouvidoria são a imparcialidade e o sigilo. A fonte da queixa nunca deve ser revelada: é esta garantia que encoraja as pessoas. Todos têm que saber que há uma ouvidoria, quem a exerce, quais são os objetivos e de que maneira o trabalho será desenvolvido. A adesão pode ser alcançada com palestras, boletins e reuniões. Além disso, é fundamental que a ouvidoria conte com uma linha telefônica e um e-mail.

Poderia ser realizado um processo de feedback onde os empregados obtivessem um retorno. Krumm (2005) e Chiavenato (2004), enfatizam que neste sistema de feedback de 360°, as avaliações corroboram de todos que possuem contato com o empregado: supervisores, colegas, subordinados, pessoas de outras empresas, e grupos como clientes fornecedores. Este modo de avaliação geralmente é visualizado como proporcionadores de feedback mais completo para os empregados. De acordo com Chiavenato (2004), a avaliação realizada por todos é mais rica por proporcionar diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do empregado às diversas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros.

Segundo Carvalhal e Ferreira (2000), as observações dos indivíduos a respeito de si próprio e das percepções sobre eles manifestadas pelos seus colegas de trabalho, nas mais diversas circunstâncias, e sobre o processo nos quais tomam parte, *os sistemas de feedback 360°*, foram e tem sido cada vez mais valorizados. Fundamentado em auto e heterobservação, de subordinados, pares, superiores, clientes e fornecedores, entre outros, esses sistemas, fornecem ao individuo ou à equipe uma gama de informações que poderá contribuir de forma crucial para a elaboração de planos de ação destinados à aprendizagem e ao desenvolvimento contínuos.

Pensar em qualidade das organizações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização. O esforço no qual tem que se desenvolver é de conscientização e preparação para uma postura de qualidade, valorizando os fatores biopsicossocial e organizacional. Uma empresa humanizada, voltada para os seus funcionários, agrega valores,

promove melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando à construção de relações mais democráticas e justas.

Com o estabelecimento de objetivos bem elaborados e mutuamente definidos, os empregados terão incentivos próprios para realizar o esforço necessário para atingir um bom desempenho, gerador de satisfação, tanto dos objetivos empresariais, quanto individuais. Os Gestores tem que estar atentos sobre os fatores externos, cuidando para que não surjam insatisfações que possam levar a desmotivação. O trabalho deverá ser provido de significado para provocar vontade de realizá-lo. Outra ferramenta que pode ser utilizada é a reorganização das tarefas para aumentar o significado do trabalho para aquele que o realiza.

Este trabalho pode auxiliar a área do NEXPH (Núcleo executivo do patrimônio humano), no entendimento da relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e a realidade nas percepções dos empregados lotados na área NEXCI.

No decorrer deste trabalho ocorreram algumas limitações que é importante ressaltar: foi utilizada uma amostra pequena com 32 sujeitos, onde dá uma visão não da CEB em geral, mas apenas da área NEXCI, conseqüentemente dificulta uma generalização; pelo fato da pesquisadora estagiar na empresa, os empregados podem ter ficado receosos em dar a resposta que eles achavam na verdade; poderia ter sido aplicada uma pesquisa qualitativa, através de revistas, onde os resultados poderiam ser mais verídicos.

Como propostas para trabalhos futuros, é recomendada a realização da pesquisa em todas as áreas para verificar a situação da qualidade de vida no trabalho das outras áreas e mais pra frente fazer uma repetição da pesquisa que contribuirá para uma avaliação da evolução da percepção dos empregados em relação à Qualidade de Vida no Trabalho. Que priorize ações voltadas para as dimensões das informações necessárias para realização das atividades, das informações sobre o desempenho do empregado, as prioridades e objetivos do setor de trabalho serem adequadamente planejados, favorecendo o desempenho individual, condições de convivência e integração social, condições ambientais, liberdade de expressão, de pensamento, idéias, ações, sem riscos de represálias por parte da empresa e autorização dos superiores para decidir o que fazer e como fazer o trabalho. Vincular a QVT com a qualidade de prestação dos serviços e sua produtividade.

Quanto à área de RH, a mesma pode contribuir para a melhoria da QVT alertando, sensibilizando as lideranças mediante dados levantados no dia-a-dia. Para isso, o profissional de RH precisa desenvolver uma relação de confiança e de respeito com os líderes, porém necessita ter a maturidade exigida para que aja com segurança e coragem em todas as situações. Para Cañete *apud* Zilli (2002), o RH precisa desenvolver constantemente sua competência e habilidades humanas para poder perceber, interpretar e sugerir ações e medidas adequadas. Pode sugerir ações, de acordo com cada caso, como cumprir com mais frequência reuniões não apenas técnicas, mas também voltadas para estimular troca de informações, conhecimento mútuo entre equipe e liderança, para clarificar dúvidas sobre regras, dar e receber *feedback*, estimular a confiança entre todos, esclarecer mal-entendidos, além de minimizar, prevenir e gerenciar conflitos.

É importante ressaltar que, para Shibuya (2005) e Gaudêncio (2005), o empregado deve estar comprometido em cultivar um estilo de vida saudável, adquirindo uma condição física boa, mantendo a saúde sempre em dia, por meio de exercícios e de uma alimentação equilibrada, dormir o suficiente, procurar regularmente o médico, o que faz uma grande diferença para seu rendimento no mercado de trabalho. É indispensável também cuidar dos aspectos emocionais e psicológicos, vivendo as emoções no papel profissional, verificar também se tem números suficientes de papéis para vivenciar todas as emoções. O importante é saber conciliar o lado profissional com a vida pessoal, dedicando-se a si mesmo e aos familiares e amigos.

Com as empresas e os trabalhadores trabalhando unidos para promover o bem-estar físico e emocional de todos, as atitudes positivas, e a uniformidade entre organização e sociedade, a Qualidade de Vida logo deixará de ser uma bandeira para se tornar um bem comum.

REFEÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrão, A. (2004). A Qualidade de vida no Trabalho: Mais produtivos e sem estresse. *Revista Viver Psicologia*: nº 135 – Ano XII.

Aveline, C.C. (2005). Palestra: A Qualidade de Vida como Processo Multidimensional. 8ª *Jornada Brasileira de Qualidade de Vida*. Brasília. Manuscrito não publicado.

Bispo, P. (2005). *Qualidade de vida: é possível chegar lá*. Artigo publicado em 27/06/2005 disponível no site: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4137&org=2>

Bitencourt, C. & Colaboradores (2004). *Gestão de contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, *Artigos sobre a atual divisão da qualidade de vida para os trabalhadores: Emocional, Física, Intelectual, Profissional e Social*. (2005). Documento interno, manuscrito não publicado.

Calaza, L. (2005). *Ouvidoria interna: Pelo bem do funcionário. E da empresa também*. Site: http://www.albertoclaro.pro.br/noticia.asp?codigo=759&COD_MENU=80

Carvalho, E & Ferreira, G (2000). *Ciclo de vida das Organizações*. (4ª ed. revista) Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

CEB. *Projeto Blitz Saúde* (2005). Documento interno, manuscrito não publicado.

CEB. *Projeto do Coral* (2005). Documento interno, manuscrito não publicado.

CEB. *Descrição de cargos* (2005). Documento interno, manuscrito não publicado.

CEB – Companhia Energética de Brasília: banco de dados. Disponível em: <http://www.ceb.com.br>.

Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (3ª ed.) São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. (2ª ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.

Dejours, C. (1987). *A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. São Paulo: Oboré.

Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar*. (3ª ed.) Salvador – BA: Casa da Qualidade.

Garcia, E (2005). Perfil saúde Elizabete Garcia: Dedicação integral à qualidade de vida. *Revista: Qualidade de vida em foco*. Junho / Julho Página 6. Apoio: Amil.

Gaudêncio, P. (2005). *O desempenho de papéis e a Qualidade de vida*. Publicado no site: <http://www.abqv.org.br/artigos008.php>

Jornal da CASSI (2005): *Mais saúde, menos estresse*. ANO X – nº 44 – Setembro / Outubro Página 5.

Krumm, D. J. (2005). *Psicologia do Trabalho: uma introdução à Psicologia industrial/organizacional*. Rio de Janeiro: LTC Tradução: Dalton Conde de Alencar.

Lima, I. S. (1995). *Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: Avaliação do nível de satisfação dos operários de empresa de pequeno porte*. Tese de pós-graduação na UFSC: Santa Catarina. Disponível no site: <http://www.eps.ufsc.br/teses/ire/indice/index.html>

Limongi-França, A. C. (2003). *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.

Marchi, R. (2005). *Promoção da Saúde – Os Desafios da Superação*. Artigo publicado no site: <http://www.abqv.org.br/artigos009.php>

Mendes, A. M. & Morrone, C. F. (2002). *Trabalho em transição, Saúde em risco*. Brasília: Universidade de Brasília.

Meyer, E. R. C. (2003). *Stress tire proveito dele com a Fisioterapia: exercícios para melhorar a qualidade de vida*. São Paulo: Robe editorial.

Pereira, V. M. (2003). *Uma ferramenta para avaliar a Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativo da UNIFEI*. Dissertação de Pós-Graduação: Itajubá. Página: <http://www.ppg.efei.br/cpgp/Dissertacao/2003/67.PDF>

Rodrigues, M. V. C (2001). *Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e análise no nível gerencial* (8ª ed.). Petrópolis - RJ: Vozes.

Shibuya, C.C. (2005). *Qualidade de vida só existe enquanto cooperação entre empresa e funcionário*. Artigo publicado no site: <http://www.abqv.org.br/artigos003.php>

Silva, M. A. D. & Marchi, R. (1997). *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Best Seller.

Taylor, F. W. (1990). *Princípios de Administração Científica* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

Zilli, C.M. (2002). *Manual de Cinesioterapia / Ginástica Laboral: Uma tarefa interdisciplinar com ação multiprofissional*. São Paulo: Lovise.

ANEXOS

- Descrição e especificação dos cargos.**
- Arquitetura Organizacional da CEB.**

Anexo I

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DOS CARGOS

CARGO: ELETROTÉCNICO

DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Executar, orientar e supervisionar atividades de natureza especializada que exijam formação Técnica em Eletrotécnica. Efetuar levantamentos de dados para elaboração de projetos; Elaborar especificações técnicas, codificações e orçamentos para aquisição de equipamentos e materiais, avaliando e emitindo parecer técnico; Executar manutenção preventiva e corretiva.

EXEMPLO DE ATIVIDADES:

- A** – Efetuar em campo, levantamento de dados necessários à elaboração de projeto; confeccionar diagramas elétricos, gráficos e tabelas, organizar e atualizar arquivos técnicos; efetuar o levantamento de energia de cada subestação;
- B** – Efetuar manutenção preventiva em redes e linhas energizadas;
- C**– Elaborar projetos de subestações, de redes e linhas de transmissão, distribuição e padrões de comunicadores;
- D** – Analisar e dar parecer técnico em propostas para fornecimento de materiais e equipamentos e analisar desenhos técnicos de equipamentos fornecidos por fabricantes, observando o seu projeto e características construtivas e de funcionamento operacional dos mesmos; analisar os testes efetuados no campo por ocasião do recebimento de obras de transmissão, verificando se a obra está em condições de entrar em operação, e;
- E** – Elaborar especificações técnicas, codificações e orçamentos para aquisição de equipamentos e materiais, avaliando e emitindo parecer técnico, executar manutenção preventiva, bem como recuperação e instalação de equipamentos elétricos nos sistemas de geração, transmissão e distribuição de energia, fiscalizar e inspecionar construção de redes, linhas, subestações e usinas, elaborar projetos diversos.

As atividades abaixo são comuns a todos os estágios:

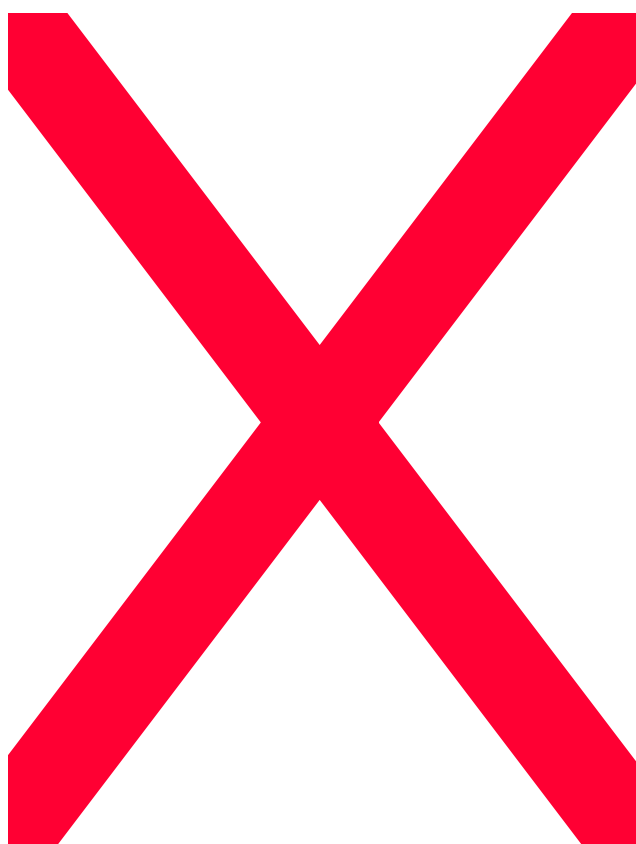
- Conduzir veículo da empresa, quando habilitado e autorizado, no exercício das funções;
- Operar computador, em apoio às funções.
- Ministrando cursos e/ou palestras de acordo com a área de atuação;
- Realizar inspeção e emitir laudos e/ou pareceres técnicos sempre que necessário, nos limites de sua formação profissional.

CARGO: ENGENHEIRO

DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Executar e dirigir estudos e projetos de engenharia elétrica e eletrônica, para construção, montagem ou manutenção de instalações, aparelhos e equipamentos; elaborar e executar projetos de sistemas de produção e distribuição de energia elétrica; planejar e implantar sistemas de telecomunicações; executar e dirigir projetos de montagem e manutenção de instalações de vídeo e áudio; elaborar, executar e dirigir projetos de engenharia civil relativo à estrutura de grandes edificações, estudando características e especificações, preparando plantas, orçamentos de custo, técnica de execução e outros dados, para possibilitar e orientar a construção, manutenção e reparo de obras e assegurar padrões técnicos exigidos; elaborar, executar e dirigir projetos de engenharia mecânica, preparando especificações, desenhos, técnicas de execução, recursos necessários e outros requisitos, para possibilitar a construção, montagem, funcionamento, manutenção e reparo de instalações e equipamentos mecânicos.

As atividades abaixo são comuns a todos os estágios:

- Conduzir veículo da empresa, quando habilitado e autorizado, no exercício das funções;
- Operar computador, em apoio às funções.
- Ministrando cursos e/ou palestras de acordo com a área de atuação;
- Realizar inspeção e emitir laudos e/ou pareceres técnicos sempre que necessário, nos limites de sua formação profissional.



APÊNDICE

-Questionário de QVT utilizado na pesquisa.

Apêndice Questionário

Prezado colaborador,

Solicito a sua colaboração para participar de uma pesquisa sobre “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)” com o objetivo de identificar a atual situação da QVT na CEB, de acordo com os seguintes aspectos: o ambiente físico, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de habilidades, oportunidade de crescimento, relacionamento interpessoal, entre outros. Esta pesquisa é de caráter acadêmico e faz parte da Monografia da estagiária do NEXPH: Ana Carolina Costa Silva, que está concluindo o curso de Psicologia através do Centro Universitário UniCEUB. Por este motivo, solicitamos que você responda a todas as questões abaixo com **sinceridade**. Os dados serão divulgados e analisados em conjunto, portanto nenhum colaborador será identificado em momento algum da pesquisa. Se houver alguma dúvida e você desejar esclarecimentos, pode entrar em contato no ramal 6664.

Desde já agradecemos a sua disposição e colaboração. Muito obrigada!

DADOS GERAIS

01. Cargo na CEB: _____ 02. Especialidade: _____

03. Idade: ☐ 18 a 25 ☐ 42 a 49
 ☐ 26 a 33 ☐ 50 a 57
 ☐ 34 a 41 ☐ Mais de 58

04. Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino

05. Estado Civil: ☐ Solteiro ☐ Divorciado
 ☐ Casado ☐ Viúvo
 ☐ Separado ☐ Outros

06. Escolaridade: ☐ Primeiro Grau Incompleto ☐ Graduação Incompleta
 ☐ Primeiro Grau Completo ☐ Graduação Completa
 ☐ Segundo Grau Incompleto ☐ Pós-Graduação Incompleta
 ☐ Segundo Grau Completo ☐ Pós-Graduação Completa

Para as informações a seguir assinale de acordo com a **Legenda**:

1	2	3	4
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

CONDIÇÕES DE TRABALHO

01. Consigo realizar as atividades que são atribuídas dentro do meu expediente de trabalho.	1	2	3	4
02. Meu intervalo de almoço e lanche são suficientes para a satisfação de minhas necessidades.	1	2	3	4

03. Meu intervalo de almoço e lanche não prejudicam em nada no meu trabalho.	1	2	3	4
04. Minha jornada de trabalho é cansativa ou estressante.	1	2	3	4

USO E DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES

01. As atividades que executo estão de acordo com minha capacidade.	1	2	3	4
02. Tenho independência e liberdade na execução das atividades.	1	2	3	4
03. O trabalho que executo oferece condições e oportunidades de utilizar meus conhecimentos e/ou habilidades.	1	2	3	4
04. Disponho de todas as informações necessárias para a realização das atividades.	1	2	3	4
05. Minha chefia imediata me dá informações sobre meu desempenho e isto contribui para que eu o aprimore.	1	2	3	4
06. O planejamento e a distribuição das atividades do setor são discutidos com o grupo de trabalho.	1	2	3	4
07. As prioridades e objetivos de meu setor de trabalho são adequadamente planejados, favorecendo o meu desempenho individual.	1	2	3	4
08. Os objetivos a serem alcançados pela empresa são claros.	1	2	3	4
09. A minha participação é relevante para o alcance dos objetivos da empresa.	1	2	3	4

OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO

01. Possuo possibilidade e oportunidade de crescimento profissional na CEB.	1	2	3	4
02. Tenho conhecimento dos cursos de treinamento / capacitação da CEB.	1	2	3	4
03. Participo dos cursos de treinamento da CEB.	1	2	3	4
04. Os conhecimentos adquiridos no curso de treinamento / capacitação foram úteis para o desenvolvimento de minhas atividades.	1	2	3	4
05. A CEB me dá possibilidades de frequentar outros cursos (graduação, pós-graduação, especialização, etc), eventos (congressos, seminários, palestras, etc.) além dos oferecidos pela CEB.	1	2	3	4

1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO	3 CONCORDO	4 CONCORDO TOTALMENTE
--	-----------------------------	-----------------------------	--

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

01. Os meus colegas de trabalho são cordiais comigo e me apóiam quando preciso.	1	2	3	4
02. O meu gestor é cordial comigo e me apóia quando preciso.	1	2	3	4
03. As relações sociais entre as áreas da CEB são harmônicas, existindo um clima que as favorece.	1	2	3	4
04. A CEB oferece condições de convivência e integração social.	1	2	3	4

AMBIENTE DE TRABALHO

01. Considero boas as condições ambientais de trabalho (iluminação, equipamentos, segurança, higiene, ruídos, ventilação e organização) na Empresa.	1	2	3	4
02. Em meu ambiente de trabalho (CEB), o ruído, o calor, a poeira prejudicam minha saúde.	1	2	3	4
03. As atividades desenvolvidas no meu setor de trabalho oferecem risco a minha saúde e segurança.	1	2	3	4
04. Na Empresa todos os empregados que necessitam utilizam as ferramentas e técnicas de proteção e segurança.	1	2	3	4

REMUNERAÇÃO

01. Minha remuneração atende as minhas necessidades.	1	2	3	4
02. Parte da minha renda é reservada para o lazer.	1	2	3	4
03. O meu pagamento é justo baseado nas exigências do trabalho que desempenho.	1	2	3	4
04. Meu salário comparado ao das outras empresas do ramo é considerado justo por mim.	1	2	3	4

CONSTITUCIONALISMO

01. Tenho conhecimentos de meus direitos e deveres dentro da empresa.	1	2	3	4
02. A CEB informa os direitos e deveres através de boletins, informativos e outros meios.	1	2	3	4

1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO	3 CONCORDO	4 CONCORDO TOTALMENTE	
03. Os deveres são habitualmente cumpridos por mim.	1	2	3	4
04. A empresa se preocupa para que meus direitos sejam cumpridos.	1	2	3	4
05. Sinto-me prejudicado ou injustiçado com alguma coisa dentro da empresa.	1	2	3	4
06. É dada liberdade de expressão de pensamentos, idéias, ações, sem risco de represálias por parte da empresa.	1	2	3	4

O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA

01. Minhas atividades na CEB não afetam a minha vida pessoal fora do ambiente de trabalho.	1	2	3	4
02. Sou constantemente solicitado a prestar serviços além da minha jornada de trabalho.	1	2	3	4
03. Durante a minha jornada de trabalho existem situações de tensão (conflitos) que afetam a minha vida pessoal.	1	2	3	4

RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO

01. O meu trabalho é valorizado pela CEB.	1	2	3	4
02. A opinião que a CEB tem do meu trabalho interfere no desempenho das atividades.	1	2	3	4
03. Considero que o trabalho desenvolvido pela CEB tem importância para a sociedade.	1	2	3	4
04. Preciso receber autorização superior para decidir o que fazer e como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4
05. Tenho conhecimento necessário ou suficiente para decidir o que fazer e como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4
06. É de minha responsabilidade o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executo.	1	2	3	4
07. Em meu tempo livre, pratico atividades esportivas com regularidade.	1	2	3	4
08. Me sinto realizado com o trabalho que desenvolvo.	1	2	3	4

1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO	3 CONCORDO	4 CONCORDO TOTALMENTE
--	-----------------------------	-----------------------------	--

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

01. Há resultados mensuráveis das ações e programas de QVT.	1	2	3	4
02. Minha lotação utiliza práticas relacionadas ao bem-estar no trabalho.	1	2	3	4
03. Participo do Blitz Saúde (projeto de qualidade de vida)?	1	2	3	4
04. Participo do Coral (programa de qualidade de vida)?	1	2	3	4
05. Participo das Campanhas de saúde?	1	2	3	4
06. Participo ou já participei da orientação nutricional?	1	2	3	4
07. Tenho conhecimento do projeto para dependentes químicos?	1	2	3	4
08. Assinale quais desses programas de Qualidade de Vida no Trabalho seriam importantes (se possível) para o bem-estar dos empregados. <input type="checkbox"/> Ginástica Laboral <input type="checkbox"/> Sala de descompressão <input type="checkbox"/> Sinal do humor <input type="checkbox"/> Implantação de caminhadas integrativas <input type="checkbox"/> Implantação de aulas de dança <input type="checkbox"/> Implantação de programas de almoços de integração <input type="checkbox"/> Implantação de jogos de integração <input type="checkbox"/> Implantação de grupos antiestresse <input type="checkbox"/> Implantação de programas antitabagismo <input type="checkbox"/> Outros: _____				
09. Qual sua sugestão para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho na CEB? _____ _____ _____ _____				